

# **ИННОВАЦИИ В ТОРГОВЛЕ**

**Учебное наглядное пособие  
для студентов специальности 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность» специализации  
1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность  
на рынке товаров народного потребления»,  
специальности 1-26 02 05 «Логистика» и слушателей  
специального факультета по переподготовке кадров  
ОСП «Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров»**

УДК 658.8:001  
ББК 65.422-551  
И 66

Автор-составитель О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. А. Еловой, д-р экон. наук, профессор,  
заведующий кафедрой управления грузовой  
и коммерческой работой Белорусского  
государственного университета транспорта;  
С. Н. Виноградова, канд. экон. наук, доцент кафедры  
международных экономических отношений Академии  
управления при Президенте Республики Беларусь

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 13 от 29 июня 2011 г.

**Инновации в торговле** : учебное наглядное пособие для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления», специальности 1-26 02 05 «Логистика» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров» / авт.-сост. О. В. Пигунова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012. – 108 с.  
ISBN 978-985-461-957-6

УДК 658.8:001  
ББК 65.422-551

ISBN 978-985-461-957-6

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2012

## ВВЕДЕНИЕ

Инновационный путь развития Республики Беларусь требует адекватных подходов к развитию всех секторов экономики, значимое место среди которых занимает торговля.

Сфера услуг в высокоразвитых странах занимает 60–70% в валовом национальном продукте, что налагает на нее особую миссию в обеспечении темпов экономического роста и развития современной инфраструктуры экономики.

Эти глобальные задачи, в свою очередь, требуют эволюционного прорыва в подготовке специалистов для торговой отрасли, которые и должны обеспечивать внедрение инновационной стратегии развития конкретных субъектов хозяйствования.

Учебное наглядное пособие по дисциплине «Инновации в торговле» позволяет представить системное видение наиболее важных областей деятельности, бизнес-процессов и технологий, которые являются объектами инновационной активности и, соответственно, источниками обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования на розничном рынке.

Курс «Инновации в торговле» как источник системного представления материалов в области современных и перспективных форм, методов и технологий торговли, является инновационным продуктом на рынке современных знаний. Его изучение позволяет сформировать у будущих специалистов инновационный подход к решению как оперативных, так и, безусловно, тактических и стратегических задач управления торгово-технологическими процессами в торговле.

Именно это в настоящее время требуется для повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Если рассматривать данную область деятельности, можно привести слова известного английского ученого Питера Друкера, которые представляют собой следующее: «Каждой организации – и не только в сфере бизнеса – необходима одна стержневая компетенция: инновации».

В этой связи представляет интерес приведенное ниже наиболее часто встречающееся определение сущности инноваций.

*Инновации* – это превращение знаний в новые товары и услуги. Это не разовое событие, а постоянное реагирование на изменяющиеся условия.

*Инновационно настроенная организация* схематично представлена шестью компонентами на приведенном ниже рисунке.



**Раздел I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ  
БЕЛАРУСЬ В КОНТЕКСТЕ МИРОВЫХ  
ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

**Тема 1. Качественные особенности постиндустриальной  
экономики**

***Перечень наглядных материалов***

1. Стадии экономического развития государств мира (таблица 1).
2. Качественные особенности постиндустриальной экономики (рисунок 1).
3. Характеристики индустриального и интеллектуального предприятий (таблица 2).
4. Составляющие успеха интеллектуальных организаций (интеллектуальные активы) (рисунок 2).
5. Необходимость и значение инноваций в новой экономике (рисунок 3).

***Экономика знаний*** – это тип экономики, в котором производство знаний является источником ее роста.

Таблица 1 – Стадии экономического развития государств мира

| Временной период                                       | Источник экономического роста | Главные структуры                                      | Наибольший вклад в стоимость материальных благ |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Аграрная экономика (доиндустриальная)</i>           |                               |                                                        |                                                |
| 8-е тысячелетие до н. э. – середина XVIII в.           | Физический труд               | Церковь, армия                                         | Ручное производство                            |
| <i>Индустриальная экономика</i>                        |                               |                                                        |                                                |
| До конца XX в.                                         | Машинный труд                 | Корпорация, фирма                                      | Машинное производство                          |
| <i>Постиндустриальная экономика (экономика знаний)</i> |                               |                                                        |                                                |
| Началась в 60-х гг. XX в.                              | Информация и знания           | Университет как место производства и накопления знаний | Сфера услуг                                    |

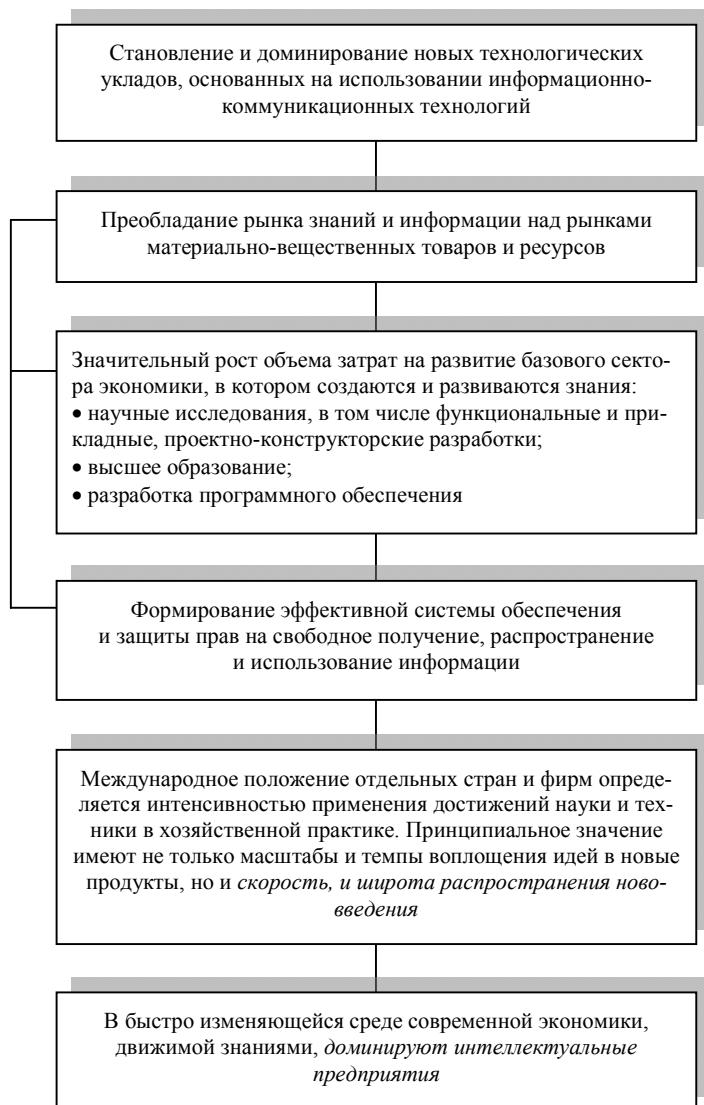


Рисунок 1 – Качественные особенности постиндустриальной экономики

Таблица 2 – Характеристика (корпоративные атрибуты) индустриального и интеллектуального предприятий

| Корпоративные атрибуты                |                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------|
| Индустриальное предприятие            | Интеллектуальное предприятие             |
| Крупномасштабное производство         | Малые бизнес-единицы                     |
| Стандартизация работ                  | Адаптирование работ                      |
| Стандартизация рабочей силы           | Гибкая рабочая сила                      |
| Главная ценность – финансовые ресурсы | Главная ценность – людские ресурсы       |
| Штаб-квартира – контролер             | Штаб-квартира – лидер и советник         |
| Иерархическая пирамидальная структура | Гибкая сетевая структура                 |
| Сотрудники – затраты                  | Сотрудники инвестиции                    |
| Управление сверху вниз – интравертное | Разветвленное управление – экстравертное |
| Ориентация на индивидуальную работу   | Ориентация на командную работу           |
| Информация выдается лишь по запросам  | Открытая информационная система          |
| Вертикальная система принятия решений | Разветвленная система принятия решений   |
| Упор на стабильность                  | Упор на перемены                         |
| Упор на вертикальное лидерство        | Превращение всех сотрудников в лидеров   |

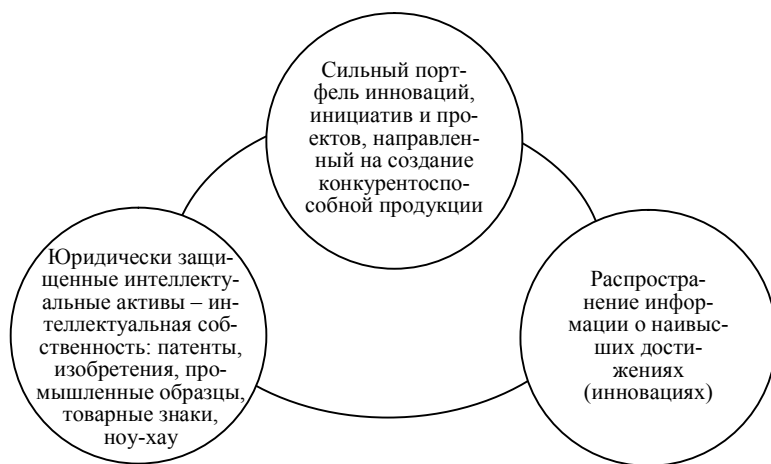


Рисунок 2 – Составляющие успеха интеллектуальных организаций (интеллектуальные активы)



Рисунок 3 – Необходимость и значение инноваций в новой экономике

## Тема 2. Модель инновационного развития Республики Беларусь

### Перечень наглядных материалов

1. Характеристика концепций инновационного развития (таблица 3).
2. Характеристика стратегий инновационной трансформации экономики государств, трансформирующихся в рыночную экономику (таблица 4).
3. Основные цель и задачи Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. (рисунок 4).
4. Основные источники финансирования и мероприятия Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. (рисунок 5).
5. Ожидаемые результаты от реализации Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. (рисунок 6).
6. Задачи развития оптовой и розничной торговли в соответствии с Отраслевой программой развития потребительской кооперации на 2011–2015 гг. (таблица 5).
7. Направления развития оптовой торговли потребительской кооперации на 2011–2015 гг. (рисунок 7).
8. Преимущества торговой отрасли потребительской кооперации Республики Беларусь (рисунок 8).
9. Особенности кооперативной торговли Республики Беларусь (рисунок 9).
10. Задачи создания торговых сетей потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 гг. (рисунок 10).
11. Рекомендуемая дислокация объектов розничной торговли в соответствии с Отраслевой программой развития потребительской кооперации на 2011–2015 гг. (таблица 6).

Таблица 3 – Характеристика концепций инновационного развития

| Концепции инновационного развития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинговая концепция                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Концепция «технологического проталкивания»                                                                                                                                                                                              |
| <p>Основана на развитии производства продукции, вызванной потребностями рынка («втягиваемой рынком»).</p> <p>Приводит к предпочтению малых нововведений в ущерб тому, что предлагают подразделения научно-исследовательских опытно-конструкторских работ (НИОКР).</p> <p>Маркетинговые исследования осуществляются не только конкретным предприятием, но и его конкурентами, что может привести к появлению похожей продукции</p> | <p>Основана на технологическом продвижении научных разработок научно-исследовательских организаций и подразделений, которое скорее приводит к инновационному прорыву, создает основу для долговременного конкурентного преимущества</p> |
| <p>Необходимо сохранять баланс между двумя концепциями, так как акцент, сделанный на прикладные исследования в ущерб фундаментальным, может привести к трудноустранимому технологическому отставанию</p>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |

Таблица 4 – Характеристика стратегий инновационной трансформации экономики развивающихся государств

| Стратегии инновационной трансформации                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия «наращивания»                                                                                                                                                                                                                | Стратегия «заимствования»                                                                                                                                                                                                                | Стратегия «переноса»                                                                                                                                          |
| <p>Направлена на увеличение выпуска новой конкурентоспособной продукции на базе высоких технологий с использованием собственного научно-технического и производственно-технологического потенциала и привлечение зарубежного опыта</p> | <p>Направлена на освоение выпуска наукоемкой продукции, производимой ранее в развитых индустриальных странах, с использованием собственного инновационного потенциала страны. Далее наращивается собственный инновационный потенциал</p> | <p>Направлена на освоение производства продукции новых поколений, пользующихся спросом за рубежом, путем закупки лицензий на высокоэффективные технологии</p> |

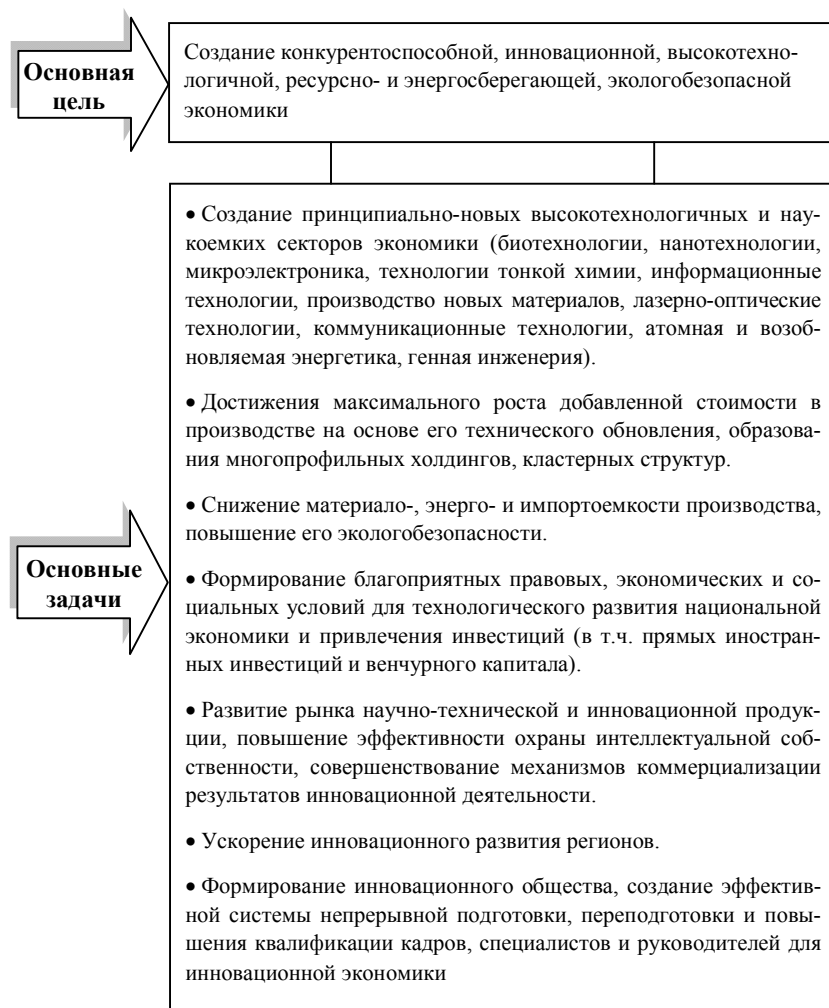


Рисунок 4 – Основные цель и задачи Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.



Рисунок 5 – Основные источники финансирования и мероприятия Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.



**Ожидаемые  
результаты  
от реализации**

Модернизация национальной экономики в соответствии с приоритетными направлениями научно-технической деятельности, включая формирование нового сегмента национальной экономики – высокотехнологичных наукоемких предприятий и производств, соответствующих V и VI технологическим укладам.

Повышение конкурентоспособности белорусских товаров (работ, услуг) на внутреннем и внешних рынках и увеличение количества инновационно активных организаций, доли экспорта наукоемкой и высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта.

Обеспечение выполнения прогнозных показателей Программ социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг., включая следующее:

- увеличение удельного веса отгруженной инновационной продукции организациями, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции, в общем объеме отгруженной продукции до 20–21%;
- увеличение доли инновационно активных организаций в общем количестве организаций, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции, – не менее 40%;
- рост внутренних затрат на научные исследования и разработки до 2,5–2,9% от валового внутреннего продукта (ВВП);
- рост объема экспорта наукоемкой и высокотехнологичной продукции (товаров, работ, услуг) – не менее 7 950 млн долл. США.

Совершенствование системы управления и повышения эффективности национальной инновационной системы Республики Беларусь (ее субъектов, условий их взаимодействия и функционирования)

**Рисунок 6 – Ожидаемые результаты от реализации  
Государственной программы инновационного развития  
Республики Беларусь на 2011–2015 гг.**

**Основная задача** развития оптовой и розничной торговли – это повышение уровня и качества обслуживания и полное удовлетворение платежеспособного спроса пайщиков и обслуживаемого населения в товарах, приостановление тенденций снижения доли потребительской кооперации в общем объеме розничного товарооборота Республики Беларусь.

**Таблица 5 – Задачи развития оптовой и розничной торговли в соответствии  
с Отраслевой программой развития потребительской кооперации  
на 2011–2015 гг.**

| Задачи развития оптовой и розничной торговли             |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание<br>единых<br>кооперативных<br>торговых<br>сетей | Поддержание<br>и развитие<br>социально<br>значимых<br>торговых<br>предприятий,<br>развозной<br>торговли | Создание и развитие<br>торговли в новых<br>формах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• электронная торговля;</li> <li>• торговля через Интернет;</li> <li>• торговля непродовольственными товарами в кредит;</li> <li>• по образцам и каталогам</li> </ul> | Обеспечение<br>торговыми<br>площадями<br>обслуживаемого<br>населения в<br>соответствии с<br>системой<br>государственных<br>социальных<br>стандартов | Совершенствование<br>ассортиментной<br>политики и<br>технологии<br>торговых<br>процессов, доосна<br>щения магази<br>нов холо<br>дильным<br>оборудовани<br>ем |

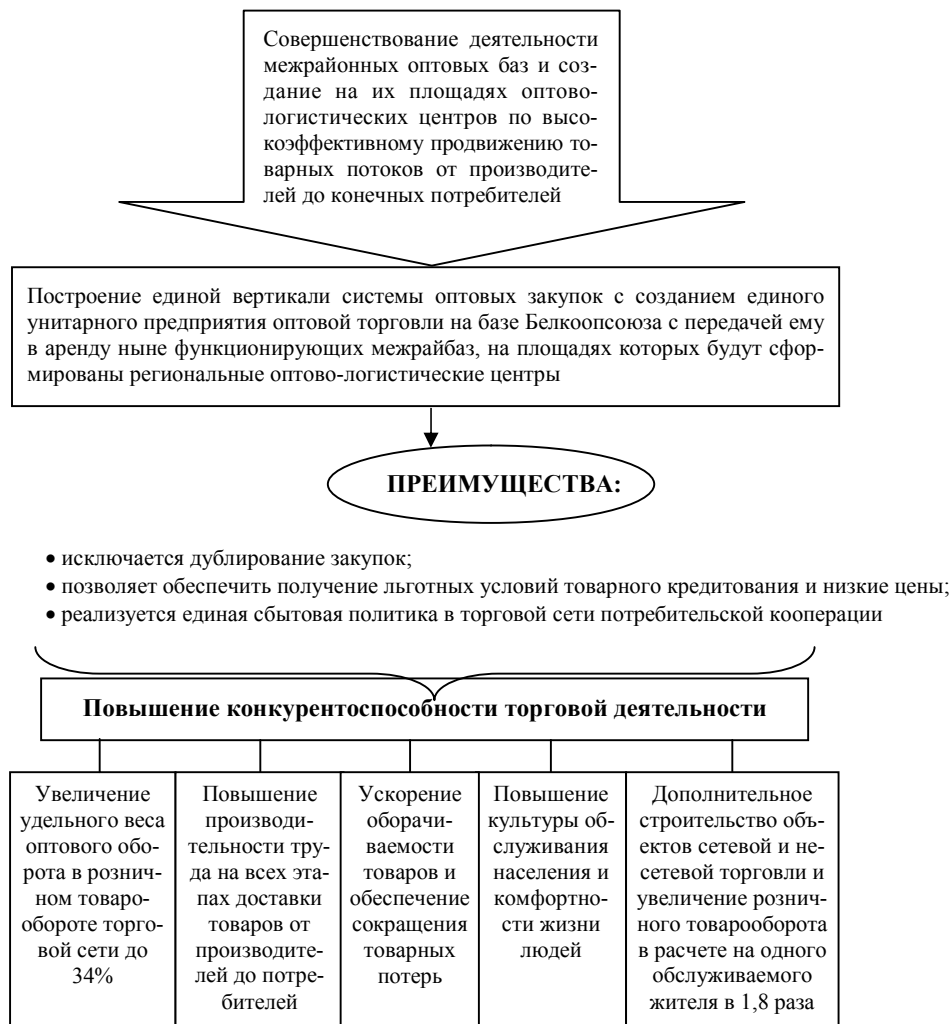


Рисунок 7 – Направления развития оптовой торговли потребительской кооперации на 2011–2015 гг.

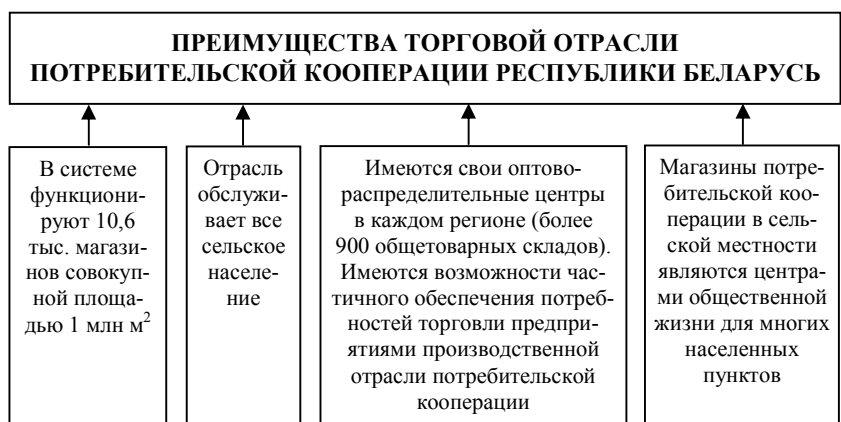


Рисунок 8 – Преимущества торговой отрасли потребительской кооперации Республики Беларусь



**Рисунок 9 – Особенности кооперативной торговли Республики Беларусь**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>1. Формирование единой системы сетевой торговли</b></p> <p>Создание единого брэнда торговых сетей и единых брэндов для товаров, производимых организациями потребительской кооперации, единых стандартов оформления торговых объектов и обслуживания покупателей.</p> <p>Формирование и введение единых товарных матриц на основные группы товаров с учетом региональных особенностей.</p> <p>Создание единой логистической системы для торговой сети потребительской кооперации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информационной системы;</li> <li>• унификации бизнес-процессов;</li> <li>• оптово-распределительных центров;</li> <li>• транспортной и иной инфраструктуры.</li> </ul> <p>Оптимизация коммерческих условий (цен, товарных кредитов, маркетинговых и рекламных бюджетов и т. п.) за счет централизованной закупки товаров.</p> <p>Формирование ниши рынка для продукции, продвигаемой системой потребительской кооперации (закупленной, переработанной и произведенной).</p> <p>Создание специализированных сетей по торговле продуктами питания, товарами повседневного спроса, аптек, сетей по торговле бытовой техникой, иными непродовольственными товарами</p> |
| <p align="center"><b>2. Финансовое обеспечение создания сетевой торговли</b></p> <p>Формирование механизмов объединения финансовых ресурсов для эффективной реализации проекта.</p> <p>Привлечение инвестиций для реализации проекта.</p> <p>Взаимодействие с органами государственной власти для реализации системы льгот по выполнению проекта, имеющего социальное значение.</p> <p>Привлечение средств лояльных покупателей с использованием программ отложенного получения льгот и дисконтов</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p align="center"><b>3. Управленческое обеспечение создания и развития сетевой торговли</b></p> <p>Организация взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления для повышения эффективности использования социального эффекта создаваемого магазинами сетевой торговли потребительской кооперации</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p align="center"><b>4. Обеспечение маркетинговых решений проекта создания сетевой торговли</b></p> <p>Формирование единой маркетинговой политики и проведение маркетинговых исследований.</p> <p>Создание единой системы дисконтов в торговых предприятиях потребительской кооперации.</p> <p>Привлечение пайщиков потребительской кооперации за счет дисконтных и льготных программ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Рисунок 10 – Задачи создания торговых сетей потребительской кооперации Республики Беларусь на 2011–2015 гг.**

Таблица 6 – Рекомендуемая дислокация объектов розничной торговли в соответствии с Отраслевой программой развития потребительской кооперации на 2011–2015 гг.

| Место расположения, численность населения                                                      | Рекомендуемые типы, форматы и другие объекты розничной торговли                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Райцентры                                                                                      | Универмаги, универсамы, специализированные магазины по торговле непродовольственными товарами, магазины типа «дисконт», «дискаунтер», мини-магазины |
| Областные центры и города областного подчинения                                                | Супермаркеты, магазины типа «дисконт», «дискаунтер», строймаркет, торговля на подведомственных рынках, открытие аптек                               |
| Населенные пункты с численностью до 500 чел.                                                   | Магазины по торговле смешанным ассортиментом товаров                                                                                                |
| Населенные пункты с численностью свыше 500 чел.                                                | Специализированные магазины, торгующие продовольственным и непродовольственными товарами, объекты общественного питания                             |
| Населенные пункты, где отсутствуют стационарные магазины, или их строительство нецелесообразно | Автомагазины, магазины близлежащих населенных пунктов, лавки на дому                                                                                |

## Раздел II. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

### Тема 3. Инновации в рыночной экономике: понятийный аппарат

#### *Перечень наглядных материалов*

1. Сущность понятия «инновация» (рисунок 11).
2. Вклад крупнейших ученых в теорию инноваций (таблица 7).
3. Основные характеристики, определяющие сущность инноваций (таблица 8).
4. Классификация инноваций (таблица 9).
5. Пример характеристики типа «продукт-инновации» (таблица 10).
6. Пример процесс-инновации в инновационных системах при переходе от линейных к системным инновациям (таблица 11).
7. Пример инновации с коммерческой или маркетинговой доминантой (таблица 12).
8. Пример инновации с технологической доминантой (таблица 13).
9. Пример информационной инновации (таблица 14).
10. Эпохальные и базисные нововведения по историческим эпохам и инновационным полям (таблица 15).
11. Три мифа об инновационных стратегиях (приложение А).

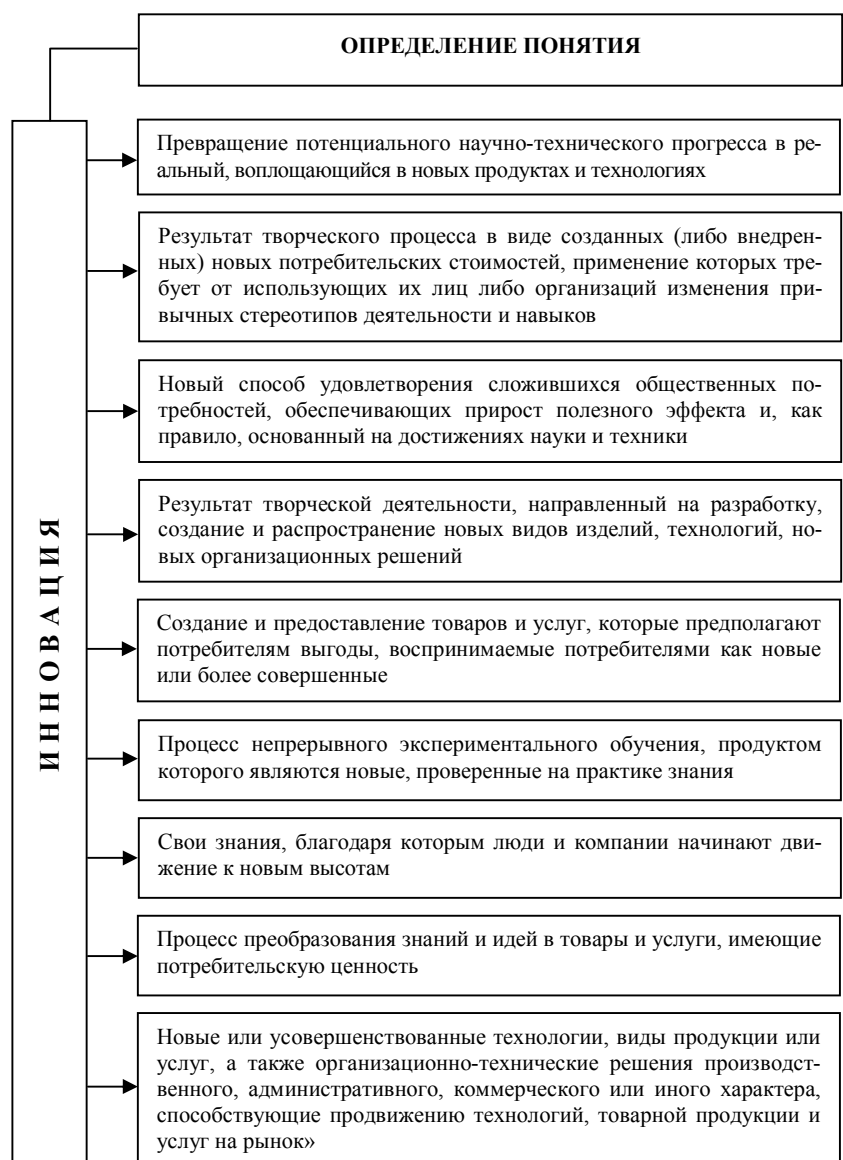


Рисунок 11 – Сущность понятия «инновация»

Таблица 7 – Вклад крупнейших ученых в теорию инноваций

| Исследователи в области инноваций                                                                                                                                   | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Кондратьев Николай Дмитриевич</b> – советский исследователь (1892–1938)                                                                                          | <i>Разработал теорию «больших циклов» или «длинных волн».</i> Результаты исследований отразил в работе «Большие циклы конъюнктуры» (1925 г.).<br>Большие экономические циклы – это периоды 50–70 лет, в течение которых экономика проходит как фазу подъема, так и спада. Развитие экономики определяется техническим прогрессом, в результате которого происходят качественные изменения в производстве. В свою очередь, рабочая сила выходит на новый уровень знаний и квалификации. Далее происходят изменения в управлении производством. Таким образом, внедряются новые способы хозяйствования, а отжившие отмирают, т. е. происходят технологические социальные и экономические инновации. По мере истощения ресурсов для экстенсивного развития, устаревания технологий и организационных форм наступает период застоя и спада. Для их преодоления осуществляются усовершенствования, которые приходятся на период интенсификации производства. В результате данного процесса закладывается основа нового экономического цикла. Развиваясь, эти циклы сливаются в длинную волну |
| Последователи инновационного направления в теории «длинных волн»: Саймон Кузнец, Герхард Менш, Альфред Клайнхет, Джакоб Ван Дайн, Йозеф Алоис Шумпетер              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Йозеф Алоис Шумпетер</b> – американский экономист, профессор Гарвардского университета, исследователь теории капитализма и циклов деловой активности (1883–1950) | <i>Связал чередование подъемов и спадов в экономическом развитии со скачкообразным характером осуществления нововведений (инноваций) и предположил возможность ускоренного преодоления очередного спада в экономике посредством радикальных технико-экономических нововведений.</i><br>Выделил четыре разновидности инноваций, цель инновации (повышение отдачи от вложенных ресурсов) и определил особую роль предпринимателя-инноватора как двигателя экономического развития. Предпринимателю отводится центральное место в инновационной деятельности и выделяются особые черты его характера: интуиция, чутье, готовность к риску, энергия и воля для противостояния установившимся порядкам, способность идти вперед в одиночку. Нацеленность на инновацию считал главным критерием принадлежности к подлинным предпринимателям                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Исследователи<br>в области инноваций                                                                                                 | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фредерик Тейлор</b> – крупнейший теоретик науки организации труда (1856–1915)                                                     | <p><i>Инновационные идеи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация труда должна иметь научный фундамент.</li> <li>• Администрация не только тщательно отбирает и обучает рабочих, но и развивает их до максимального уровня.</li> <li>• Труд и ответственность должны быть равномерно распределены между работниками и администрацией.</li> <li>• Новые типы функций администрации предприятия должны сопровождаться инициативой рабочих</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Питер Ф. Друкер</b> – крупнейший современный исследователь менеджмента, один из создателей теории управления по целям (1909–2009) | <p>Любая предпринимательская деятельность должна управляться и базироваться на целевой инновации. Новаторство должно быть систематическим, т. е. целевым. Задачей предпринимателей является систематическое изучение изменений, которые предлагают в настоящее время возможности для нового и успешного бизнеса. Друкер подразумевает мониторинг 7 источников инновационной возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неожиданность, т. е. неожиданный успех или неожиданная неудача.</li> <li>2. Несоответствие – расхождение, диссонанс между тем, что есть, и тем, что «должно быть».</li> <li>3. Инновация как необходимость процесса (бизнес, индустрия или сервис).</li> <li>4. Неожиданные для всех участников изменения в структуре индустрии или рынка.</li> <li>5. Демографические факторы, т. е. изменение численности населения, его возрастной структуры, состава, занятости, уровня образования и доходов.</li> <li>6. Изменения в ценностных установках и восприятии.</li> <li>7. Новые знания. Такие инновации приносят большие доходы, но имеют самое большое время внедрения. Из-за их новизны, а значит отсутствия спроса, для них характерна высокая степень риска, непредсказуемость в реализации.</li> </ol> <p>Акцентирует внимание на то, что инновации в производстве обладают не только экономической ценностью, но и социальной ценностью</p> |

Таблица 8 – Основные характеристики, определяющие сущность инноваций

| Основные характеристики                              | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Определение понятия «инновация»                   | Инновации – это процесс преобразования знаний и идей в товары и услуги, имеющие потребительскую ценность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. Отличие инноваций:                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.1. От творчества                                   | <p>Творчество – это рождение новых идей.</p> <p>Инновации – это претворение этих идей в жизнь</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2.2. От изобретательства                             | <p>Изобретение – это новые и обладающие существенными отличиями технические решения задачи в любой отрасли народного хозяйства, дающие положительный эффект и являющиеся объектом правовой охраны</p> <p>Инновация – это выделение практической ценности нововведения и превращение его в успешно продаваемый продукт</p>                                                                                                    |
| 2.3. От науки                                        | <p>Наука – это превращение денег в знания.</p> <p>Инновация – это превращение знаний в деньги</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. Цель инноваций                                    | Удовлетворение потребителя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. Принципы инноваций                                | <p>Системный подход.</p> <p>Внедрение инноваций на постоянной и непрерывной основе.</p> <p>Введение инноваций постепенно, начиная с малого, т. е. с небольших и нереализованных проектов.</p> <p>Использование сначала сегодняшних возможностей, а затем будущих</p>                                                                                                                                                         |
| 5. Критерии измерения влияния инноваций на экономику | Уровень изменений в экономике и социальной сфере                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6. Факторы успеха инноваций                          | <p>Ориентация на потребности рынка.</p> <p>Системный подход к инновациям.</p> <p>Эффективный инновационный процесс.</p> <p>Стратегическое управление и видение, как фактор системы управления инновациями.</p> <p>Наличие капитала.</p> <p>Привлечение к бизнесу экспертов и энтузиастов дела.</p> <p>Скорость и широта распространения инноваций.</p> <p>Гибкость и быстрота реакции на изменения рынка.</p> <p>Стимулы</p> |
| 7. Результаты инноваций                              | Новое богатство и новый потенциал действия в обществе и организациях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Окончание таблицы 8

| Основные характеристики                    | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Области применения инноваций            | Создание новых товаров и услуг.<br>Совершенствование методов управления и лидерства.<br>Совершенствование процессов и систем управления инновациями.<br>Совершенствование методов маркетинга и обслуживания покупателей.<br>Улучшение качества.<br>Совершенствование старых технологий и разработка новых.<br>Создание новых методов управления информацией и знаниями |
| 9. Двигатели инноваций                     | Лидерство.<br>Инновационное предпринимательство.<br>Депрессия как «спусковой крючок».<br>Рыночный спрос на инновации со стороны растущих отраслей.<br>Высокий уровень конкуренции                                                                                                                                                                                      |
| 10. Связь понятий «инновация» и «развитие» | Для предприятия инновации – залог успешного развития компаний.<br>Для государства экономический рост обычно связывают с позитивными изменениями, т. е. с прогрессом общества                                                                                                                                                                                           |

Таблица 9 – Классификация инноваций

| Системообразующий признак                                            | Типы инноваций                              | Определение инноваций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Степень радикальности, значимости в экономическом развитии страны | Базисные                                    | Инновации, связанные со сменой технологических укладов, создающие основу для появления новых отраслей экономики, образования новых рынков                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                      | Улучшающие                                  | Инновации, которые появляются в ходе практической реализации новых возможностей, заложенных базисными нововведениями, и направлены на адаптацию (усовершенствование) новых товаров и технологий к требованиям рынка                                                                                                                                                                           |
|                                                                      | Псевдоинновации (модификационные инновации) | Направлены на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологий без заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия и способы его производства                                                                                                                                                                                                                        |
| 2. Наличие инноваций в продуктах или процессах                       | Продукт-инновации                           | Связаны с появлением принципиально новой продукции, услуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                      | Процесс-инновации                           | Связаны с созданием новых или усовершенствованных процессов производства продукции или услуг и любых других процессов, в том числе инновационных                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. Наличие инноваций в различных сферах деятельности                 | Технологические                             | Это инновации, под которыми понимаются изменения в средствах и методах производства, и ассоциирующиеся с понятием научно-технического прогресса                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                      | Нетехнологические                           | Инновации, под которыми понимаются изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности, и прочие сдвиги, лежащие за пределами производства и связанные с социальными факторами                                                                                                                                                                                          |
|                                                                      | Организационно-управленческие               | Инновации, под которыми понимается разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной стратегии, внедрение современных методов и моделей управления, организационных моделей бизнеса, например, применение современных систем контроля качества, внедрение современных систем логистики, создание технологических и инженеринговых служб, маркетинговых отделов и центров |
|                                                                      | Маркетинговые и коммерческие                | Инновации, которые, в основном, касаются новых вариантов систем управления сбытом, коммуникациями, продажами, взаимоотношений с партнерами и клиентами                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                      | Социальные                                  | Инновации, представляющие собой процесс легитимных управляемых изменений, направленных на системное, целостное обновление общества, его отдельных сфер и институтов через преобразование и рационализацию повседневных практик и схем отношений между людьми                                                                                                                                  |
|                                                                      | Социальные инновации на уровне предприятия  | Процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия, расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы, укрепляет доверие работников предприятия к социальным обязательствам предприятия                                                                                                                                    |
|                                                                      | Информационные                              | Инновации в сфере информационных технологий, систем сбора, переработки и передачи информации. Распространение информационных инноваций способствует развитию бизнеса, самых разных направлений научно-технического прогресса, обеспечивает создание новых знаний                                                                                                                              |

| Системообразующий признак     | Типы инноваций                               | Определение инноваций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Глубина вносимых изменений | Радикальные                                  | Основываются на исследованиях новых технологий. Это либо создание продуктов, процессов или услуг, обладающих невиданными ранее свойствами, либо качественное повышение производительности или снижение цены. Изменения в процессах, продуктах или услугах, производимые этими инновациями столь велики, что приводят к трансформации существующих рынков или отраслей или же создают новые рынки и отрасли |
|                               | Эволюционные                                 | Инновации, которые представляют собой эволюционные улучшения существующих продуктов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5. Степень новизны            | Новое для компании                           | 1. Усовершенствованные изделия.<br>2. Сокращение издержек.<br>3. Репозиционирование.<br>4. Расширение товарной линии.<br>5. Новая производственная специализация.<br>6. Проникновение на новые рынки.                                                                                                                                                                                                      |
|                               | Принципиально новое для компании             | 1. Новый товар.<br>2. Новый старый товар (новые способы применения знакомых потребителям продуктов).<br>3. Новый рынок (новые группы потребителей товара).<br>4. Новые способы ведения коммерческой деятельности                                                                                                                                                                                           |
|                               | Новое для рынка                              | 1. Мировая новизна – это новинка мирового масштаба, т. е. первые в мире внедренные изменения, не имеющие нигде аналога. Новинки в масштабах страны – нет аналога в стране, но он существует за границей.<br>2. Новинки в масштабе данного региона, предприятия – это инновации, имеющие аналоги в других регионах, предприятиях, но не применявшиеся ранее в данном регионе, предприятии                   |
| 6. Отраслевая принадлежность  | Производственные                             | Инновации, применяемые непосредственно на производстве                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                               | Торговые                                     | Инновации, применяемые непосредственно в торговой отрасли                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                               | Инновации в сфере услуг                      | Это услуги, применяемые в отраслях различных услуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                               | Производственные                             | Инновации, которые, в основном, базируются на продуктинновациях, процессных инновациях, а также технических и технологических инновациях                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | Торговые инновации и инновации в сфере услуг | Инновации, которые чаще всего базируются на коммерческих и маркетинговых инновациях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Представим следующие *примеры инноваций*:

#### 1. Продукт-инновации.

Таблица 10 – Пример характеристики типа «продукт-инновации»

| Название инновации  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Робот-секретарь     | Робот-секретарь под названием Saya создан в Токийском университете. Saya может отвечать на вопросы, используя около 300 слов и 700 фраз. Робот обеспечивает первый контакт с человеком, «сортирует» и направляет посетителей к конкретным специалистам. Движение лицевых мышц у робота обеспечивают 18 различных пластин под кожей. Выражение лица Saya пока механично и не очень точно отражает нужные человеческие эмоции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| «Говорящее» зеркало | Немецкие ученые решили наделить искусственным интеллектом зеркало в ванной. Чтобы по утрам было не так скучно чистить зубы и разглядывать свое сонное лицо. Если вы вдруг спросонья забудете, зачем пришли в ванную комнату, умное зеркало напомнит вам, что нужно вымыть руки, умыться и почистить зубы, показав соответствующие пиктограммы. Также в него предполагается вмонтировать сенсорные датчики для регулировки температуры воды. Они будут появляться на поверхности зеркала, как только вы откроете кран. Мало того, немцы собираются научить зеркало сообщать хозяину, какие лекарства ему нужно принять и в какой дозировке. «Узнав», кто перед ним, зеркало выдаст персональные напоминания, дату и другую нужную информацию. А заодно покажет, к примеру, прогноз погоды на день и видеоклип, учитывая при этом музыкальные предпочтения человека |



| Название инновации                                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Биопластик с наполнителем из соломы в автомобилестроении | <p>Технология была разработана канадским университетом Ватерлоо в рамках программы Ontario BioCar Initiative. Пшеничная солома специальным образом обрабатывается, из нее штампуются гранулы и добавляются в расплав ПВХ в количестве до 20%. Полученный материал на 10% легче обычного пластика и существенно однороднее по структуре.</p> <p>Ford уже освоил штамповку элементов интерьера из биопластика и начнет его применение с модели Flex 2010 модельного года. По подсчетам специалистов, одна только штамповка дверных карманов для мелочей из этого материала сэкономит более 9 тонн нефти в год. Кроме того, промышленная утилизация соломы облегчит труд фермеров</p>                                                                                                                                                                                  |
| Надувной зонт                                            | Зонт из прозрачного материала со встроенными светодиодами. Чтобы зонт начал надуваться, нужно сжимать его ручку. Встроенные светодиоды обеспечивают иллюминацию и прекрасно освещают путь в сумрачную погоду                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Электронный зонт                                         | Последняя разработка японских изобретателей. Оснащен новейшей электроникой: цифровым компасом и встроенной фотокамерой, которая соединена с Web-сервисом. При прогулке в незнакомом месте устройство определяет местоположение, предлагая трехмерную карту и цифровой компас                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Жидкая одежда                                            | <p>Произвела фурор на лондонской Неделе моды. Теперь дамам не нужно проводить сутки в модных бутиках или у портных: достаточно взять аэрозоль и проявить немного воображения. Одежда вскоре после приготовления отлипает от тела, ее можно снимать и стирать пока не износится.</p> <p>Спрей разработал испанский модельер Мануэль Торрес вместе с учеными Имперского колледжа в Лондоне. Баллончик с одеждой содержит специальные волокна в виде раствора. При распылении на коже волокна застывают. Текстура ткани может быть разной, от шерсти до акрила. Вещи получаются точно по размеру. Напылить можно сколько угодно слоев и раскрасить на свой вкус. Изобретатель совместно с химиками уже создал компанию, которая будет заниматься изучением других способов применения новой технологии: от гигиенических салфеток до внутренней обивки автомобилей</p> |

## 2. Процесс-инновации в инновационных системах.

Таблица 11 – **Пример процесс-инновации в инновационных системах при переходе от линейных к системным инновациям**

| Критерии для сравнения | Линейный подход к организации инновационного процесса |                  | Системный подход к организации инновационного процесса     |              |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|--------------|
|                        | Периодический                                         | Последовательный | Непрерывный                                                | Параллельный |
| Объект                 | Технологический процесс                               |                  | Все «колесо» бизнеса                                       |              |
| Процесс                | Периодический                                         | Последовательный | Непрерывный                                                | Параллельный |
| Двигатель              | Технолог                                              |                  | Кросс-функциональные команды                               |              |
| Лидер                  | Функциональный эксперт                                |                  | Системный синергетик (руководитель инновационного проекта) |              |

## 3. Инновации с коммерческой или маркетинговой доминантой.

Таблица 12 – **Пример инновации с коммерческой или маркетинговой доминантой**

| Инновация                                              | Характеристика                                                       |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Новое средство платежа                                 | Кредитная карточка                                                   |
| Новая комбинация эстетических и функциональных свойств | Оригинальная зажигалка, совмещенная с открывалкой для пивных бутылок |
| Новая презентация товара                               | Бриф-консультационная торговля, презентация                          |
| Новая форма торговли                                   | Cash Carry (например, склад-магазин Monarch)                         |
| Новый вид рекламы                                      | Плакаты на автобусных остановках                                     |
| Новое применение известного товара                     | Шампуни «2 в 1» и «3 в 1»                                            |
| Новый способ продажи                                   | Телемаркетинг, интернет-магазин                                      |

#### 4. Инновации с технологической доминантой.

Таблица 13 – Пример инновации с технологической доминантой

| Инновация                                                    | Характеристика                             |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Изменение физических свойств продукта на уровне производства | Создание сплавов и припоев на основе олова |
| Применение нового компонента                                 | Стальной корд в покрышках                  |
| Применение нового материала                                  | Пенополиуретан                             |
| Создание принципиально новых продуктов                       | Композиционные материалы                   |
| Создание новых изделий                                       | Цифровой телевизор                         |
| Создание нового физического состояния                        | Растворимый кофе                           |
| Создание новых комплексных систем                            | Скоростной поезд                           |

#### 5. Информационные инновации.

Таблица 14 – Пример информационной инновации

| Фирма                                                                 | Сфера использования информационных инноваций                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Microsoft – мировой лидер в создании программных продуктов            | Информационная система учета продаж по всему миру (MS Sales). Используется для сравнения показателей работы в разных регионах, контроля эффективности маркетинговых программ, выявления клиентов, осуществляющих крупные закупки программных продуктов                                                                        |
| Marriott International – крупная гостиничная сеть в США               | Одна из первых компаний, создавшая свою интерактивную web-страницу, где можно получить исчерпывающую информацию о гостиницах. Интегрированная система карт дает доступ более чем к 16 млн организаций и достопримечательностей по всему миру                                                                                  |
| Giffy Zube – сеть станций технического обслуживания автомобилей в США | Основа успеха компании – организация информационных потоков от ячеек низшего уровня в центральный офис и обратно. Сведения об обслуживании клиентов поступают постоянно. Развитое программное обеспечение анализа демографических данных и картографической информации позволяет решать разнообразные задачи развития бизнеса |

Таблица 15 – Эпохальные и базисные нововведения по историческим эпохам и инновационным полям

| Историческая эпоха                                                                                        | Технологические инновации                                                                                  | Экологические инновации                                                         | Экономические инновации                                                                                                                                               | Социально-политические инновации                                                                      | Инновации в культурно-просветительной и религиозной сферах                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мезолит (10–8-е тысячелетие до н. э.)                                                                     | Лук и стрелы, челны и сети, керамическая посуда                                                            | Начало выращивания злаков, одомашнивания диких животных                         | Зачатки воспроизводящей экономики                                                                                                                                     | Сооружение жилищ и поселений, территориальные общины                                                  | Расцвет наскальной живописи, анимистического мировоззрения, коллективистской этики                                                                                                                        |
| Неолит (7–4-е тысячелетие до н. э.)                                                                       | Становление земледелия, скотоводства, ремесла, строительства. Специализированные орудия труда              | Производительное использование земли, пастбищ. Подсечное земледелие             | Становление воспроизводящей экономики. Прибавочный продукт. Межобщинный обмен, деньги. Неравенство                                                                    | Моногамия, семья, племенные объединения, родоплеменной строй. Вечевая демократия. Городская революция | Зачатки прикладных наук. Система мифов, жрецы. Обрядовые музыка и танцы. Украшения из керамики. Письменность                                                                                              |
| Раннеклассовая цивилизация (3-е – середина 1-го тысячелетия до н. э.)                                     | Плавка металлов (медь, бронза, золото). Орошаемое земледелие. Плуг, металлическое оружие, колесная повозка | Ирригационное земледелие. Рудники, добыча минерального сырья. Энергия животных  | Рабовладельческий строй. Частная и государственная собственность. Эксплуатация. Многоукладная экономика. Налоги. Товарное производство, рынки. Международная торговля | Возникновение классов, государств, права, армий, войн. Крупные города. Локальные цивилизации.         | Строительство дворцов, храмов, пирамид. Прикладные науки. Школы писцов. Профессиональные художники, поэты, музыканты, танцоры. Переворот в этике. Религиозные системы                                     |
| Античная цивилизация (вторая половина 1-го тысячелетия до н. э. – первая половина 1-го тысячелетия н. э.) | Освоение железа. Железные орудия труда и оружие. Сталь. Дифференциация орудий труда                        | Богарное земледелие. Морское судоходство, паруса, энергия ветра, водяные колеса | Эргастерии и латифундии. Банки. Рыночное хозяйство полисов, империй. Многоотраслевая структура экономики                                                              | Полисы. Демократия. Свобода. Колонизация. Мировые империи                                             | Философия. Возникновение абстрактных наук. Школы философов. Академия Платона, лицей Аристотеля. Расцвет искусства (скульптура, драматургия, архитектура). Возникновение мировых религий, этических систем |

| Историческая эпоха                                                      | Технологические инновации                                                                                                                                                                   | Экологические инновации                                                                                                    | Экономические инновации                                                                                                                                            | Социально-политические инновации                                                                                                                                              | Инновации в культурно-просветительной и религиозной сферах                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Средневековая цивилизация (VI–XIV вв.)                                  | Трехполье. Ветряки, часы. Огнестрельное оружие. Компас, многопалубные корабли                                                                                                               | Сила ветра и падающей воды. Мельницы                                                                                       | Феодальный строй. Цеховая организация ремесла. Вольные города, торговые союзы. Ярмарки. Феодалная рента                                                            | Феодалная раздробленность. Личная зависимость крестьян, ведущая роль духовенства. Феодалные и религиозные войны                                                               | Господство религии. Идеациональный социокультурный строй. Книгопечатание. Университеты. Господство религиозной морали. Распространение ислама          |
| Раннеиндустриальная цивилизация (XV – середина XVIII в.)                | Машины. Машиностроение. Паровой двигатель. Индустриализация. Железные дороги. Электричество, двигатели внутреннего сгорания. Авиация. Атомная энергия, ядерное оружие. Компьютеры. Интернет | Освоение силы пара, электричества, атомной энергии. Начало освоения космоса. Генная инженерия. Начало экологии             | Промышленная революция. Фабрики, заводы. Акционерные общества. Монополии. Капитализм. Социализм. Планирование. Государственный сектор экономики                    | Буржуазная демократия. Разделение властей. Пролетарские революции. Тоталитарные государства. Мировые войны. Мировая система социализма                                        | Возвышение науки. Секреляризация общества. Всеобщее начальное и высшее образование. Кино. Телевидение. Закат чувственного строя. Массовая антикультура |
| Постиндустриальная, интегральная цивилизация (XXI – XXII вв.) (прогноз) | Постиндустриальный технологический способ производства. Шестой и седьмой технологические уклады. Гуманизация и экологизация технологий. Сокращение военных технологий                       | Становление ноосферы. Реализация концепции устойчивого развития. Замена природного сырья. Возобновляемые источники энергии | Интегральный экономический способ производства. Многоукладная экономика. Возрождение малого бизнеса. Регулирование рынка. Глобализация и демилитаризация экономики | Демократизация государственного строя. Приоритет гражданского общества. Прекращение войн. Надгосударственные объединения. Многополюсный мир. Диалог и партнерство цивилизаций | Интегральный социокультурный строй. Новая научная парадигма. Глобальные информационные потоки. Непрерывное образование. Гуманизация этики. Возрождение |

#### Тема 4. Современная концепция управления инновациями

В современном бизнесе знания и управление ими с целью создания конкурентного преимущества становятся главным корпоративным приоритетом.

*Джеймс Широ,*  
исполнительный директор  
PricewaterhouseCoopers

#### Перечень наглядных материалов

1. Значение инновационного менеджмента (рисунок 12).
2. Цели, задачи и функции инновационного менеджмента (рисунок 13).
3. Система основных элементов управления инновационной деятельностью современной организации (рисунок 14).
4. Характеристики основных элементов управления инновационной деятельностью современной организации (таблица 16).
5. Виды знаний и их потоки внутри организации (рисунок 15).
6. Система сегментов знаний для эффективного управления организацией (таблица 17).
7. Характеристики «явных» и «неявных» знаний (таблица 18).
8. Переход от функциональности к межфункциональности управления (рисунок 16).
9. Роли в межфункциональной команде (таблица 19).
10. Преимущества управления инновациями через межфункциональные команды (МФК) (рисунок 17).
11. Три уровня управления знаниями (рисунок 18).



Рисунок 12 – Значение инновационного менеджмента

| ЦЕЛИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ЗАДАЧИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка единой инновационной политики.</li> <li>• Обоснование и разработка инновационной стратегии и механизмов ее реализации.</li> <li>• Разработка проектов программ инновационной деятельности.</li> <li>• Нахождение и организация разработки интеллектуальных продуктов, идей, предложений, необходимых для создания инноваций.</li> <li>• Разработка и внедрение инноваций.</li> <li>• Формирование интеллектуального потенциала организации.</li> <li>• Управление инновационными процессами, деятельностью и персоналом, т. е. управление инновационным развитием организации в целом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществление единой инновационной политики организации.</li> <li>• Выбор модели инновационного процесса, организационной формы создания инноваций на предприятии.</li> <li>• Выбор технологии, соответствующей потребностям предприятия.</li> <li>• Управление проектами и программами инновационной деятельности.</li> <li>• Минимизация рисков и творчество.</li> <li>• Управление персоналом с целью достижения инновационных целей организации</li> </ul> |
| ФУНКЦИИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование и организация инновационной деятельности.</li> <li>• Подготовка и обучение персонала для инновационной деятельности.</li> <li>• Формирование коллективов и групп исполнителей, осуществляющих разработку инновационных проектов.</li> <li>• Организация взаимодействия между исполнителями инновационного проекта.</li> <li>• Разработка системы стимулирования инновационной деятельности.</li> <li>• Формирование в коллективе творческого климата и инновационной культуры.</li> <li>• Оценка результатов и контроль инновационной деятельности</li> </ul>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Рисунок 13 – Цели, задачи и функции инновационного менеджмента

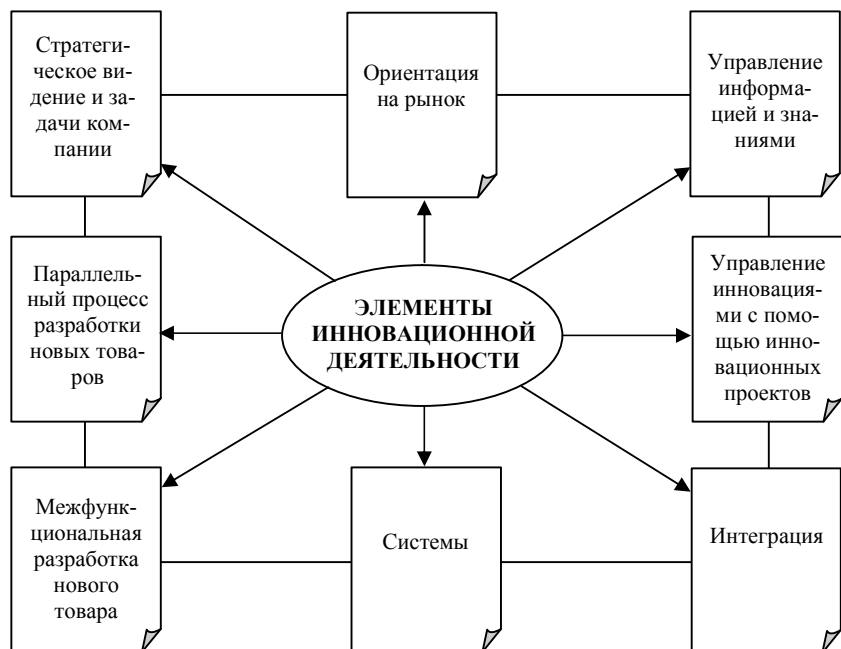


Рисунок 14 – Система основных элементов управления инновационной деятельностью современной организации

Таблица 16 – Характеристики основных элементов управления инновационной деятельностью современной организации

| Элементы управления инновационной деятельностью         | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическое видение и задачи компании                | Высшее руководство осознает ценность нововведений и разрабатывает организационное видение – оригинальный план компании, мировоззренческая концепция, приоритеты в области инноваций. Инновационное видение имеет реальные временные рамки и позволяет привлекать осознающих их ценность инвесторов. В соответствии с перспективным видением определяются стратегические задачи компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ориентация на рынок                                     | Означает, что главная цель инноваций – удовлетворение потребителя. Для этого ученые, инженеры и маркетологи должны хорошо понимать требования, предъявляемые покупателями к их товарам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Управление информацией и знаниями                       | Информация в современной экономике является важнейшей составляющей ресурсного потенциала фирмы, обеспечивающая ее конкурентоспособность. «Информация» в переводе с лат. означает – осведомлять, давать сведения или фактические данные. Основой знаний является информация, а основой инноваций – знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Параллельный процесс разработки новых товаров           | Форма организации инновационной деятельности, которая предполагает проведение всех видов работ по инновационному проекту одновременно во всех структурных подразделениях фирмы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Управление инновациями с помощью инновационных проектов | Проект – это любая группа задач, которые необходимо выполнить в определенный период времени, с четко определенными сроками, размерами затрат и оптимально подобранными для этого сотрудниками организации. Суть управления инновациями в этом случае состоит в применении предпринимательского подхода к управлению, который должен учитывать динамику рынка, конкурентную среду, результативность бизнеса в целом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Межфункциональная разработка нового товара              | Первоочередной задачей межфункциональных команд является определение конкретных способов увеличения добавленной стоимости товара на основе четкого графика ее решения всеми отделами компании. В состав межфункциональной команды могут входить: <ul style="list-style-type: none"> <li>• опытные конструкторы;</li> <li>• производственники;</li> <li>• специалисты в области исследований, маркетинга, торговли, дизайна, логистики и т. д.</li> </ul> Члены межфункциональной команды участвуют в разработке новых товаров (продуктов) и ведут «сопровождение» новых идей в их движении по стадиям процесса разработки товара (продукта). Команда регулярно собирается для рассмотрения вопросов о ходе работ и отчетов о проделанной работе. Собрания могут проходить по графику или по мере необходимости |
| Системы                                                 | С целью создания основы для инновационной деятельности в организациях и предприятиях создают следующие системы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• информационную систему, содержащую банки и азы данных инновационного характера;</li> <li>• систему стратегического инновационного планирования;</li> <li>• систему контроля.</li> </ul> Система контроля должна выполнять следующие функции: <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроля за реализацией годовых инновационных планов;</li> <li>• контроль инновационной деятельности;</li> <li>• стратегический контроль инновационной деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |

| Элементы управления инновационной деятельностью | Характеристика                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Интеграция                                      | Когда работа над новым проектом завершена, он должен быть интегрирован в общую деятельность компании с учетом того, что его реализация потребует достаточных ресурсов. Таким образом, инновация проходит все ступени до самого внедрения |

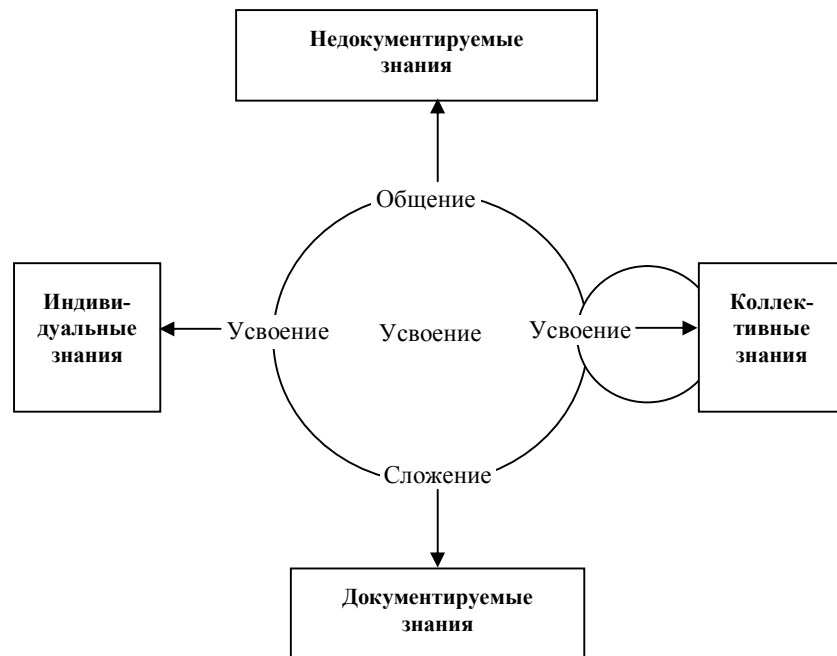


Рисунок 15 – Виды знаний и их потоки внутри организации

Таблица 17 – Система сегментов знаний для эффективного управления организацией

| Система сегментов знаний | Характеристика                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Покупатель               | Потребности покупателя.<br>Мотивация покупателя.<br>Покупательная способность.<br>Ожидаемая система обслуживания.<br>Подходы к формированию лояльных групп покупателей и т. д.                   |
| Конкуренты               | Информация о том, что продают в настоящее время.<br>Данные о том, что планируют продавать в будущем.<br>Их стратегическое устремление и конкурентные стратегии                                   |
| Продукт                  | Место продукта на рынке.<br>Информация о том, кто его покупает и почему.<br>Данные о том, по какой цене его лучше продавать.<br>Затраты на производство и продвижение и др.                      |
| Процесс                  | Передовые процессы.<br>Осведомленность о технологических достижениях и прогнозировании развития технологий.<br>Системные инновации.<br>Возможности создания межфункциональной синергии и т. п.   |
| Финансы                  | Денежные ресурсы компании.<br>Информация о том, откуда и каким образом можно привлечь венчурный капитал и по какой цене.<br>Интегрирование различных финансовых механизмов                       |
| Люди                     | Знания о сотрудниках и об их мотивации.<br>Получение обратной связи от сотрудников.<br>Наличие экспертизы в различных областях знаний, умений и компетенций.<br>Умение находить нужных экспертов |

Таблица 18 – Характеристики «явных» и «неявных» знаний

| «Явные» знания                                                  | «Неявные» знания                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Легко документируются и используются                            | Невозможно документировать и учесть                                                                                     |
| Их несложно детализировать                                      | Сложно детализировать                                                                                                   |
| Просто копировать и распространять                              | Не просто копировать и распространять                                                                                   |
| Не могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества | Могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества                                                            |
|                                                                 | Глубоко и неразрывно «вплетены» в практику работы предприятия                                                           |
|                                                                 | Включают в себя взаимоотношения между людьми, нормы поведения, общепринятые ценности и стандартные оперативные процессы |

Традиционный функциональный подход поставил больше преград перед попытками улучшения производительности бизнеса в последние двадцать лет, чем какой-либо иной фактор.

*Энрико Спаны*

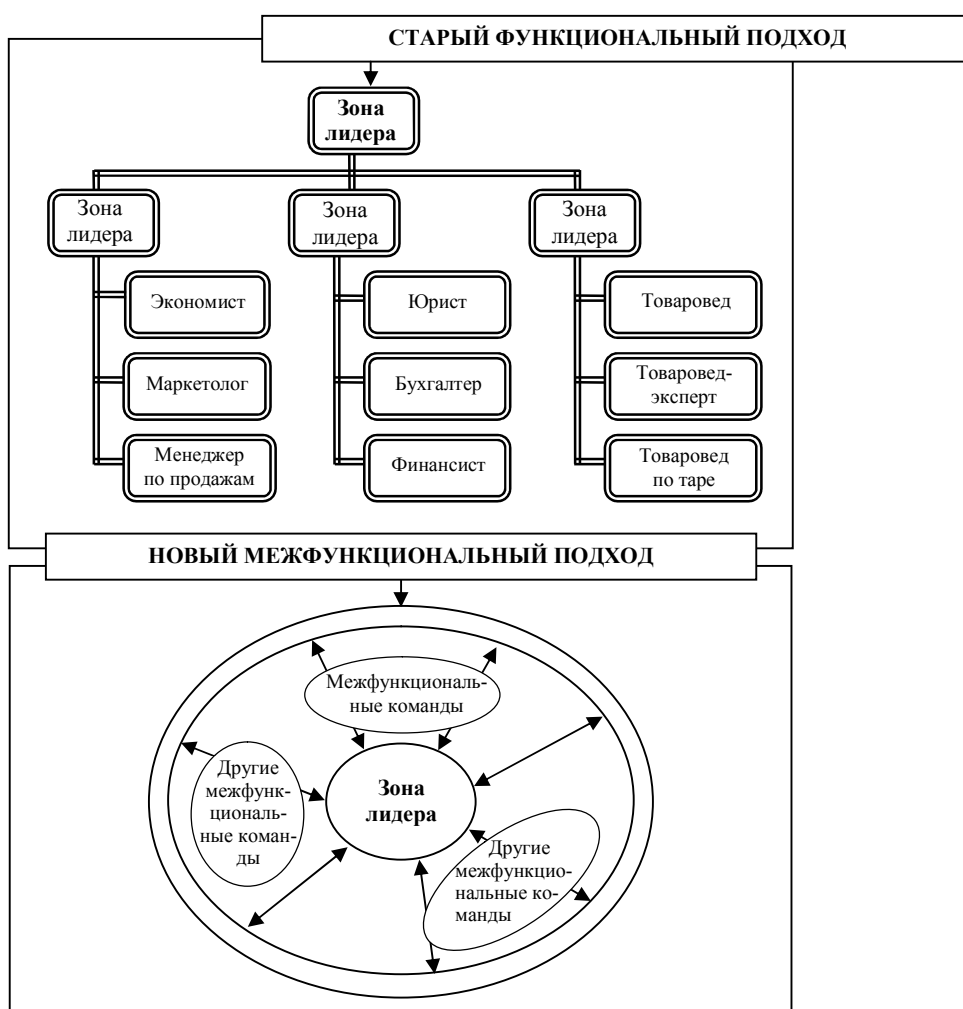


Рисунок 16 – Переход от функциональности к межфункциональности управления

Таблица 19 – Роли в межфункциональной команде

| Роли в межфункциональной команде                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инициатор проекта                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
| Функции                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступает инициатором концепции разработки нового товара.</li> <li>• Становится защитником данного товара.</li> <li>• Поддерживает энтузиазм и деловую активность среди участников проекта</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
| Организатор-«оркестровщик»                                                                                                                                                                                                                     | Руководитель команды                                                                                                                                                                                                                                                      | Члены межфункциональной команды                                                                                                                                                                             |
| Функции                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Один из членов топ-команды, который осуществляет координацию инновационной политики.</li> <li>• Обеспечивает финансирование разработок</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализует план проекта.</li> <li>• Осуществляет организационное обеспечение и контроль этапов работы.</li> <li>• Обеспечивает мотивацию работы и стимулирование по результатам выполнения этапов и завершении проекта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвуют непосредственно в разработке новых товаров.</li> <li>• Ведут «сопровождение» новых идей в их движении по стадиям процесса разработки продукта</li> </ul> |

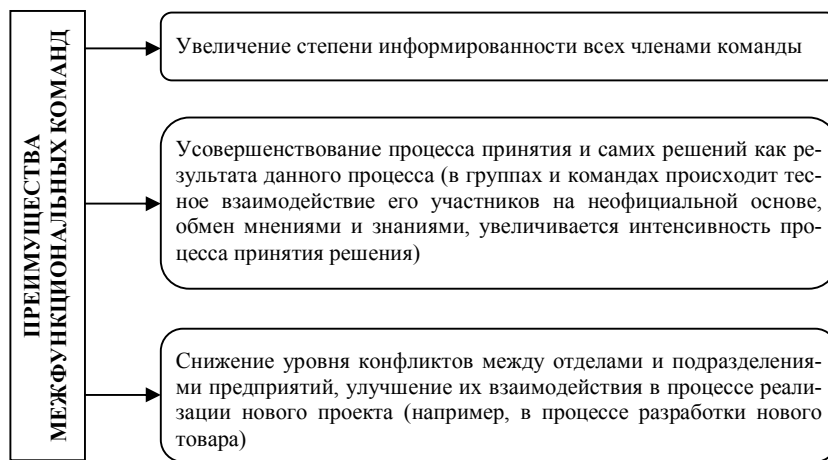


Рисунок 17 – Преимущества управления инновациями через межфункциональные команды



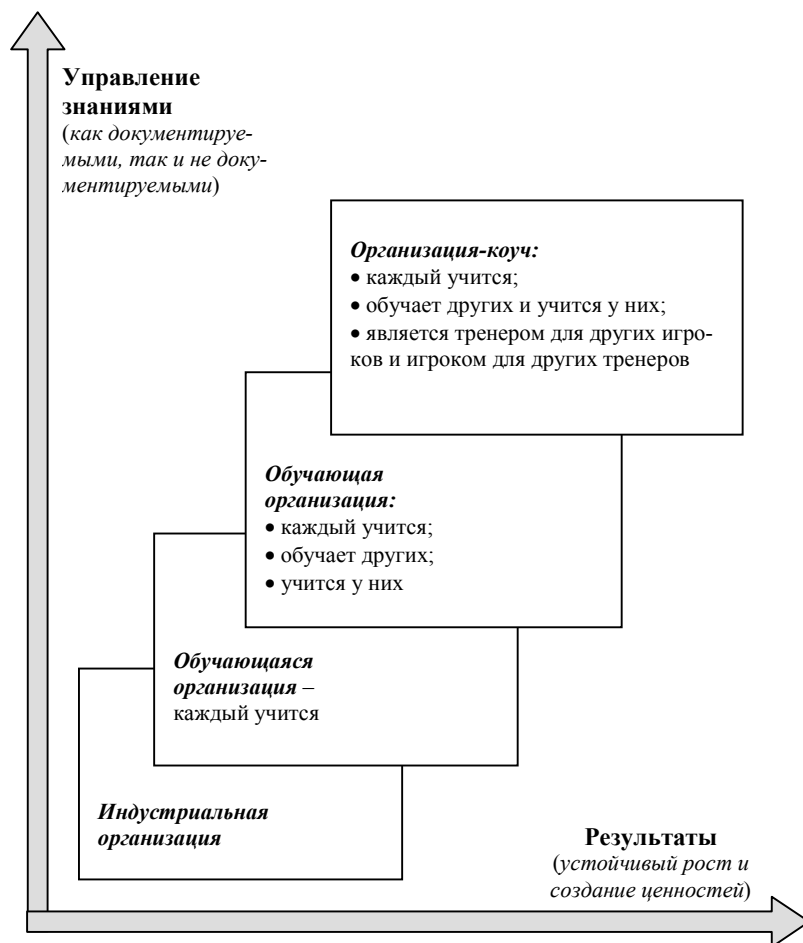


Рисунок 18 – Три уровня управления знаниями

### Раздел III. ТОРГОВЛЯ КАК СФЕРА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### Тема 5. Розничная торговля как отрасль

##### *Перечень наглядных материалов*

1. Социально-экономическое значение торговой отрасли (таблица 20).
2. Факторы улучшения качества жизни за счет создания в торговле дополнительных форм полезности (рисунок 19).
3. Участие торговли и общественного питания в ВВП Беларуси в 2005 и 2010 годах (рисунок 20).
4. Удельный вес торговли и других сфер коммерческой деятельности в общей численности занятого населения Беларуси в 2000 и 2010 гг. (рисунок 21).
5. Основные функции розничной торговли (рисунок 22).
6. Основные признаки для характеристики структуры отрасли розничной торговли (рисунок 23).
7. Организационные формы розничной торговли на мировом рынке ритейла (рисунок 24).
8. Формы торговли в Республике Беларусь (таблица 21).
9. Определение понятия «формат торговли» (таблица 22).
10. Основные параметры формата розничной торговли (рисунок 25).
11. Возможные параметры, характеризующие формат розничной торговли (таблица 23).
12. Западная классификация форматов торговли по принципу преобладания продовольственных или непродовольственных товаров в ассортименте (таблица 24).
13. Распространенные в мировом ритейле типы форматов по продаже непродовольственных и продовольственных товаров (рисунок 26).
14. Базовые параметры предприятий торговли продовольственными товарами (таблица 25).

15. Классификация розничных торговых организаций России (таблица 26);
16. Принципы классификации торговых форматов (рисунок 27).
17. Характеристика форматов розничной торговли по типам (таблица 27).
18. Характеристики некоторых зарубежных форматов торговли (таблица 28).
19. Характеристика зарубежных типов супермаркета (таблица 29).
20. Форматы розничной внемагазинной торговли (таблица 30).
21. Основные различия между магазинным и внемагазинным способами ведения розничной торговли (таблица 31).
22. Розничные форматы Великобритании (приложение Б).
23. Формы наглядности, характеризующие численность и структуру населения Республики Беларусь (рисунок В.1, таблицы В.1, В.2 в приложении В).
24. Формы наглядности, характеризующие качество жизни в Республике Беларусь (таблица Г.1, рисунки Г.1–Г.3 в приложении Г).

Таблица 20 – Социально-экономическое значение торговой отрасли

| Наименование           | Характеристика                                                                       |                                                                                                                                                         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическое значение | Участвует в формировании валового внутреннего продукта государства                   | Является одним из основных источников занятости населения<br>Значительная часть расходов населения приходится на приобретение в отрасли товаров и услуг |
| Социальное значение    | Участвует в повышении общего уровня потребления и социальной сплоченности в обществе | Участвует в облагораживании прилегающей к объекту торговли местности, а так же в меценатстве, благотворительности и спонсорстве                         |

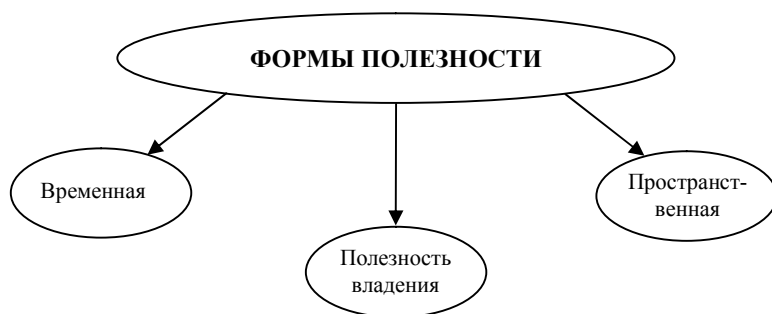


Рисунок 19 – Факторы улучшения качества жизни за счет создания в торговле дополнительных форм полезности

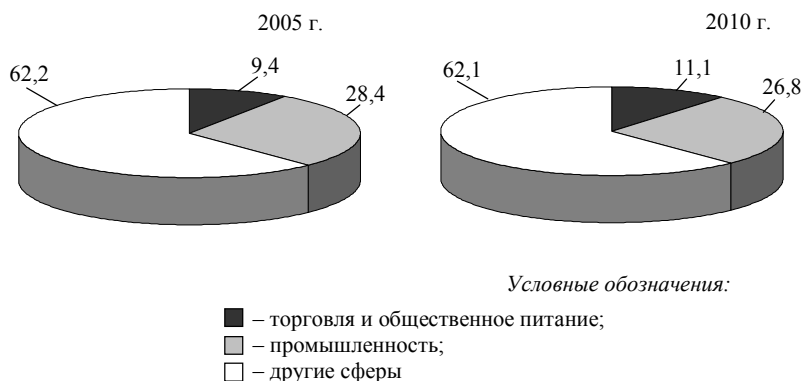
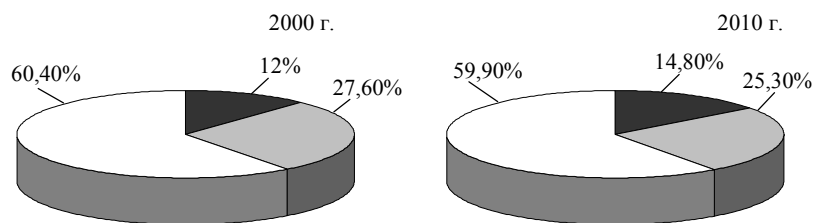


Рисунок 20 – Участие торговли и общественного питания в ВВП Беларуси в 2005 и 2010 гг.



Условные обозначения:

- – торговля и общественное питание; материально-техническое обеспечение;
- – промышленность;
- – другие сферы

Рисунок 21 – Удельный вес торговли и других сфер коммерческой деятельности в общей численности занятого населения Беларуси в 2000 и 2010 гг.

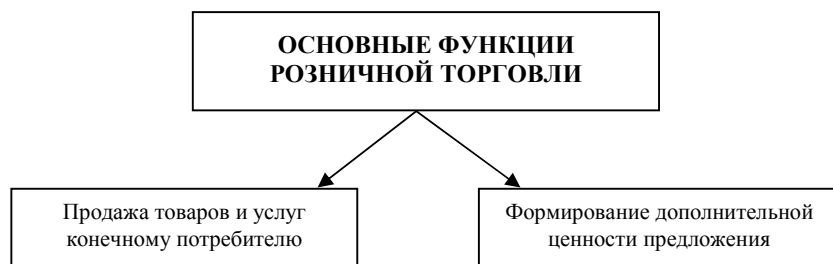


Рисунок 22 – Основные функции розничной торговли



Рисунок 23 – Основные признаки для характеристики структуры отрасли розничной торговли



Рисунок 24 – Организационные формы розничной торговли на мировом рынке ритейла

Таблица 21 – Формы торговли в Республике Беларусь

| Формы торговли                                        | Вид                         | Характеристика                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комиссионная торговля                                 | Оптовая, розничная торговля | Основание – договор комиссии                                                                                                          |
| Торговля на конкурсной основе                         | Оптовая торговля            | Заключаются договоры на торгах с субъектом, предложившим лучшие условия                                                               |
| Торговля, осуществляемая на аукционах                 | Оптовая, розничная торговля | Товары реализуются на торгах субъекту, предложившему наивысшую цену                                                                   |
| Торговля, осуществляемая по образцам                  | Оптовая, розничная торговля | Выбор товаров по образцам, описаниям, которые имеются в каталогах, проспектах, рекламе, буклетах и т. д.                              |
| Торговля с использованием автоматов                   | Розничная торговля          | Использование торговых автоматов                                                                                                      |
| Выездная торговля                                     | Оптовая, розничная торговля | В установленных местах, на определенной территории, вне постоянного расположения торгового объекта                                    |
| Посылочная торговля                                   | Оптовая, розничная торговля | Доставка товаров осуществляется с использованием посылок, бандеролей, других почтовых отправок. Выбор товаров по каталогам            |
| Биржевая торговля                                     | Оптовая, розничная торговля | Договоры купли-продажи заключаются на биржевых торгах                                                                                 |
| Электронная торговля                                  | Оптовая, розничная торговля | Заказ, покупка, продажа товаров с использованием информационных сетей                                                                 |
| Торговля на рынке                                     | Оптовая, розничная торговля | Сельскохозяйственной продукцией, дикорастущими плодами, ягодами, иными продовольственными и непродовольственными товарами и животными |
| Иные формы торговли, не запрещенные законодательством |                             |                                                                                                                                       |

Таблица 22 – Определение понятия «формат торговли»

| Понятие            | Определение                                                                                                                                                          | Источник информации                                                                                                                                              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формат торговли | Совокупность параметров, по которым определяется принадлежность предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов | Ковалев, Ю. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть : учеб. / Ю. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – С. 26 |
| 2. Формат торговли | Предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг                                                                                                 | Ньюмэн, Э. Розничная торговля: организация и управление : [пер. с англ.] / Э. Ньюмэн, П. Кален ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – С. 24     |



Рисунок 25 – Основные параметры формата розничной торговли

Таблица 23 – **Возможные параметры, характеризующие различные форматы розничной торговли**

| Параметры                                                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товар-микс                                                                       | Некоторые магазины придерживаются одной из основных товарных категорий (например, бакалея), другие могут «смешивать» продукты питания и основные непродовольственные товары (например, электротовары) |
| Товарный ассортимент                                                             | Выбор товаров – в пределах классификации                                                                                                                                                              |
| Товарная широта                                                                  | Измеряется числом различных брэндов в магазине                                                                                                                                                        |
| Товарная глубина ассортимента товаров                                            | Измеряется средним числом товарных единиц хранения (ТЕХ) в пределах каждого брэнда                                                                                                                    |
| Уровень цен                                                                      | Индивидуальный уровень для каждого формата торговли                                                                                                                                                   |
| Атмосфера и сервис                                                               | Индивидуальная характеристика для каждого формата торговли                                                                                                                                            |
| Площадь торгового зала                                                           | Индивидуальный размер для каждого формата торговли                                                                                                                                                    |
| Количество расчетно-кассовых узлов                                               | Один и более расчетно-кассовых узлов                                                                                                                                                                  |
| Площадь складских, вспомогательных, офисных помещений                            | Индивидуальный размер для каждого формата торговли                                                                                                                                                    |
| Доля товара, производимого специально для данного предприятия («марки продавца») | Индивидуальный показатель для каждого формата торговли                                                                                                                                                |
| Наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора)     | Индивидуальное решение продавца                                                                                                                                                                       |
| Форма обслуживания                                                               | Традиционная форма обслуживания, самообслуживание и др.                                                                                                                                               |
| Часы работы                                                                      | Индивидуально для каждого формата торговли                                                                                                                                                            |
| Списочное количество персонала                                                   | Индивидуально для каждого формата торговли                                                                                                                                                            |
| Оборот за день, месяц, год с единицы площади и др.                               | Индивидуально для каждого формата торговли                                                                                                                                                            |

Таблица 24 – **Западная классификация форматов торговли по принципу преобладания продовольственных или непродовольственных товаров в ассортименте**

| Продовольственный ассортимент | Непродовольственный ассортимент                   | Синтетические форматы                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Гипермаркет                   | Универмаг                                         | Торговый центр                                                                  |
| Классический супермаркет      | Мастера категорий (техника, одежда, обувь, книги) | Торгово-развлекательный центр                                                   |
| Экономичный супермаркет       | Дрогеры                                           | Торговая галерея                                                                |
| Дискаунтер                    | Строительные и мебельные рынки                    | Молл (сочетание продовольственных и непродовольственных товаров в ассортименте) |
| Мегадискаунтер                | Марочный магазин                                  |                                                                                 |
| «Удобный» магазин             | Киоск                                             |                                                                                 |
| Киоск                         |                                                   |                                                                                 |

*Мультиформатность* – это совмещение нескольких торговых форматов в рамках одной розничной сети.



Рисунок 26 – Распространенные в мировом ритейле типы форматов по продаже непродовольственных и продовольственных товаров

Таблица 25 – Базовые параметры предприятий торговли продовольственными товарами

| Параметры                               | Гипермаркеты                 | Супермаркеты  | «Мягкий» дискаунт | «Жесткий» дискаунт |
|-----------------------------------------|------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Площадь торгового зала, м <sup>2</sup>  | 4 000–10 000                 | 500–2 000     | 450–800           | 300–600            |
| Площадь склада, м <sup>2</sup>          | До 4 500                     | 250–600       | 100–250           | 100–200            |
| Количество кассовых узлов               | 25–40                        | 5–16          | 5–10              | 2–6                |
| Количество позиций в ассортименте, тыс. | 25–50                        | 4,5–15        | 1–2,5             | 0,8–1,2            |
| Уровень цен по рынку                    | Специальная ценовая политика | Выше среднего | Ниже среднего     | Низкий             |
| Количество покупок в день               | До 10 000                    | 1 200–2 300   | 1 000–2 500       | 1 200–2 700        |
| Оборот в месяц, тыс. долл. США          | 7 000                        | 500–1 200     | 250–400           | 120–270            |
| Численность персонала                   | 900                          | 50–190        | 34                | 28                 |
| Собственные производственные цехи       | Представлены широко          | Имеются       | Отсутствуют       | Отсутствуют        |

Таблица 26 – Классификация розничных торговых организаций России

| Признак классификации                   | Характеристика                                           |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. По виду реализуемого ассортимента    | Универсальные                                            |
|                                         | Специализированные (в том числе узкоспециализированные)  |
|                                         | С комбинированным ассортиментом                          |
|                                         | Со смешанным ассортиментом                               |
| 2. По формам торгового обслуживания     |                                                          |
| 2.1. По методам продажи                 | Индивидуальное обслуживание или продажа товаров          |
|                                         | Через прилавок (традиционный метод продажи)              |
|                                         | С открытой выкладкой                                     |
|                                         | По образцам и каталогам                                  |
|                                         | По предварительным заказам                               |
|                                         | Полное самообслуживание                                  |
| 2.2. По персональным методам продажи    | Прямая продажа                                           |
|                                         | Прямой маркетинг                                         |
|                                         | Электронный маркетинг                                    |
| 3. По уровню цен                        | Дискаунты                                                |
|                                         | Дисконтные магазины                                      |
|                                         | Магазины «Cash and Carry»                                |
|                                         | Комиссионные магазины                                    |
|                                         | Магазины «Second hand»                                   |
|                                         | Карго                                                    |
|                                         | Бутик                                                    |
| 4. По типам розничных торговых объектов | Универмаг                                                |
|                                         | Универмаг «Детский мир»                                  |
|                                         | Гипермаркет                                              |
|                                         | Универсам (супермаркет)                                  |
|                                         | Гастроном                                                |
|                                         | Продукты (минимаркет)                                    |
|                                         | Товары повседневного спроса                              |
|                                         | Промтовары                                               |
|                                         | Специализированные магазины                              |
|                                         | Торговый дом                                             |
|                                         | <i>Применяемые зарубежные форматы</i>                    |
|                                         | Суперстор                                                |
|                                         | Суперетта                                                |
|                                         | Кауфхалле                                                |
|                                         | Суперонтер                                               |
|                                         | Конвиннесонтер                                           |
|                                         | Супертриадо                                              |
|                                         | Арагонтер                                                |
| 5. По концентрации и месторасположению  | Изолированное месторасположение                          |
|                                         | Групповое размещение торговых точек одной специализации  |
|                                         | Групповое размещение торговых точек разной специализации |
|                                         | В черте города                                           |
|                                         | В жилых районах                                          |

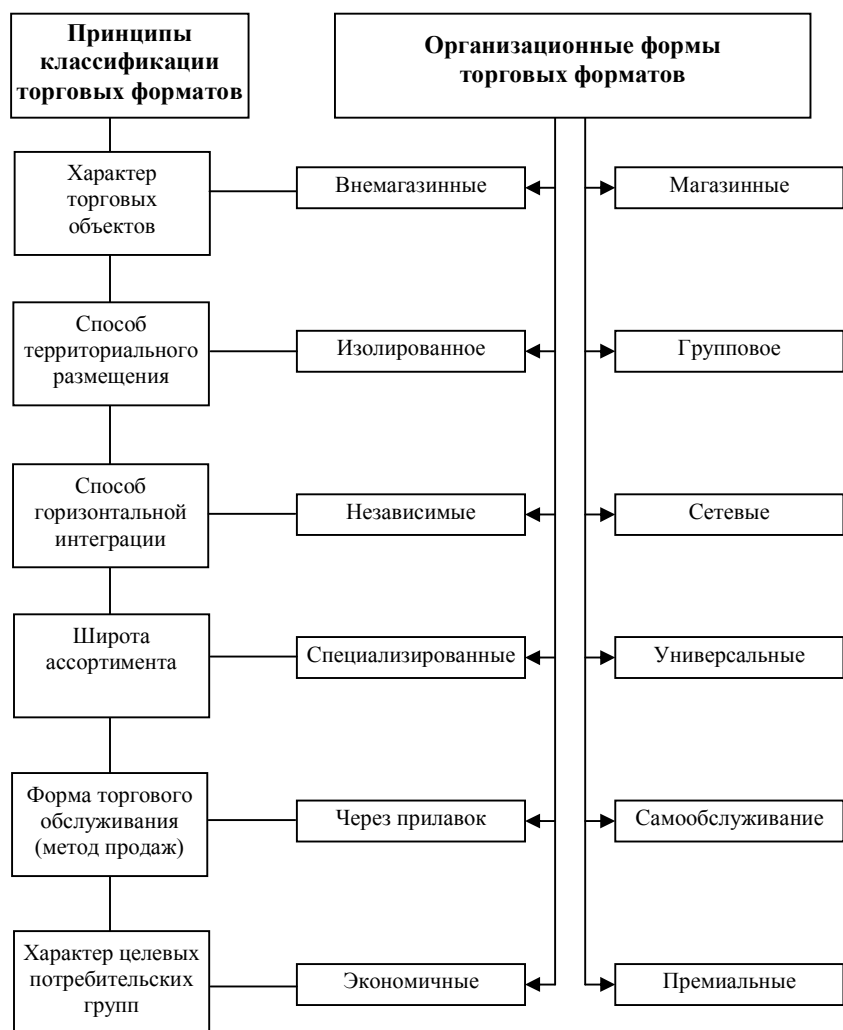


Рисунок 27 – Принципы классификации торговых форматов



Таблица 27 – Характеристика форматов розничной торговли по типам

| Тип                                                     | Характеристика                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Специализированные магазины                          | Предлагают узкий спектр продукции с глубоким ассортиментом                                                                                                                                                                 |
| 2. Универмаги, супермаркеты                             | Предлагают несколько разновидностей продуктов, каждый тип товара продается в своем отделе                                                                                                                                  |
| 3. Небольшие магазины                                   | Небольшие торговые заведения, располагающиеся вблизи жилых кварталов                                                                                                                                                       |
| 4. Магазины, торгующие по сниженным ценам (дискаунтеры) | Предлагают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую долю прибыли за счет большего оборота                                                                  |
| 5. Магазины «бросовых цен»                              | Закупают и продают товар по более низким ценам, чем обычные магазины. Обычно торгуют непроданными остатками, избыточными товарами и т. д.                                                                                  |
| 6. Фирменные магазины                                   | Принадлежат и управляются фирмами-производителями и продают их продукцию                                                                                                                                                   |
| 7. Независимые магазины                                 | Принадлежат частным предпринимателям либо являются подразделениями крупных корпораций                                                                                                                                      |
| 8. Оптовые клубы                                        | Продают ограниченный ассортимент продуктов со значительными скидками своим членам, которые платят ежегодные взносы                                                                                                         |
| 9. Супермагазины                                        | Направлены на более полное удовлетворение потребностей людей в постоянных покупках продуктов питания и прочих товаров. Поэтому предлагают широкий спектр дополнительных услуг – прачечные, химчистки, ремонт обуви и т. д. |
| 10. Комбинированные магазины                            | Представляют собой вариант супермаркета в сфере лекарственных препаратов. В таких магазинах комбинируются продовольственные и лекарственные отделы                                                                         |
| 11. Гипермаркеты                                        | Занимают в среднем 20 тыс. м <sup>2</sup> и объединяют в себя принципы супермаркета, дискаунтера и оптовой торговли                                                                                                        |
| 12. Выставочные залы                                    | Предлагают широкий ассортимент фирменных, хорошо продающихся товаров с высокой марочной премией, на которые однако устанавливаются сниженные цены                                                                          |

Таблица 28 – Характеристики некоторых зарубежных форматов торговли

| Тип торгового объекта | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суперстор             | Специализируется на продаже определенных товаров. Он похож на гипермаркет, но торгует не только продовольственными, но и непродовольственными товарами. Разница между суперсторами и гипермаркетами становится заметной только тогда, когда площади последних превышают 5 000 м <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                 |
| Суперетта             | Магазин самообслуживания, с площадью торгового зала от 120 до 400 м <sup>2</sup> . Торгует широким ассортиментом продовольственных товаров, включая фрукты и овощи, и ограниченным ассортиментом непродовольственных                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Кауфхалле             | Магазин самообслуживания по торговле товарами повседневного спроса. В торговом зале площадью 200–300 м <sup>2</sup> продаются продовольственные и непродовольственные товары. Последние занимают в общем объеме товарооборота около 8% удельного веса. Располагается в отдельно стоящих одноэтажных зданиях. В настоящее время построены кауфхалле с площадью торгового зала 1 500 м <sup>2</sup> и более, приближающиеся по типу к супермаркетам. Распространены в Германии |
| Суперонтер            | Магазин по торговле скоропортящимися товарами, который располагается чаще всего вне города                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Конвиннесонтер        | Небольшой магазин с ограниченным ассортиментом продуктов высокой степени готовности (как дополнение к крупному магазину)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Супертриадо           | Новая модель крупного магазина, имеющая современный торговый центр с реализацией высококачественных дорогостоящих товаров, зону супермаркета-склада, зону продажи товаров улучшенного качества                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Арагонтер             | Торговая организация с высокой степенью автоматизации операций, где принимаются кредитные и дебиторские карточки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Таблица 29 – Характеристика зарубежных типов супермаркета

| Показатели                                                             | Дискаунтер («жесткий» экономичный супермаркет) | «Мягкий» экономичный супермаркет                                                  | Супермаркет стандартный                          |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Средняя торговая площадь, м <sup>2</sup>                               | 250–400                                        | 450–1 060                                                                         | 600–1 800                                        |
| Средняя складская площадь, м <sup>2</sup>                              | 140–300                                        | 140–300                                                                           | 200–600                                          |
| Форма обслуживания                                                     | Стопроцентное самообслуживание                 | Гастрономия и кондитерские изделия – через прилавок, остальное – самообслуживание |                                                  |
| Средняя торговая наценка на основные позиции по товарообороту, %       | 14,7                                           | 12–20                                                                             | 25–40                                            |
| Средняя стоимость покупки, долл. США                                   | 1–4                                            | 5–7                                                                               | 8–12                                             |
| Среднее количество покупок в одном магазине за день, ед.               | 900–1 400                                      | 1 350–1 700                                                                       | 1 500–2 500                                      |
| Количество наименований товаров, ед.                                   | 700–1 000                                      | 1 250–2 500                                                                       | 10 000–15 000                                    |
| Время работы, ч                                                        | С 9 до 22 ч                                    | С 9 до 24 ч                                                                       | Круглосуточно                                    |
| Средняя численность персонала, чел.                                    | 22–34                                          | 22–34                                                                             | 50–200<br>(зависит от собственного производства) |
| Стоимость оборудования на 1 м <sup>2</sup> торговой площади, долл. США | 70–120                                         | 140–200                                                                           | 220–270                                          |

Таблица 30 – Форматы розничной внемагазинной торговли

| Формат                                                                | Характеристика                                                            | Примеры операторов                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Основной каталог                                                      | Каталог товаров                                                           | Каталог почтовой торговли                                               |
| Специализированный каталог                                            | Каталог для специфических групп потребителей                              | Специализированные каталоги для автомобилистов, рыбаков и т. п.         |
| Телевизионная розничная торговля                                      | Продажа с применением демонстрации на телевидении и колл-центра           | Магазин на диване, телешоп и пр.                                        |
| Интерактивное телевидение                                             | Использование возможностей телевидения с обратной связью от телеприемника | Одна из новейших технологий, в России в настоящее время не представлена |
| Розничная торговля в интернете, осуществляемая посредством компьютера | Торговые интернет-сайты                                                   | Интернет-сайты ведущих физических ритейлеров, сайты интернет-торговцев  |
| Торговля через мобильный телефон                                      | Продажа товаров посредством коротких текстовых сообщений                  | Продавцы мелодий и заставок для мобильных телефонов                     |

Таблица 31 – Основные различия между магазинным и внемагазинным способами ведения розничной торговли

| Критерии                             | Формы торговли                                                      |                                                                                                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Магазинная розничная торговля                                       | Внемагазинная розничная торговля                                                                                   |
| Представление продукции              | Реальное, осязаемое                                                 | Представлено изображением, хотя существует возможность анимации, трехмерного графического представления и т. п.    |
| Атмосфера продаж                     | Использование обстановки магазина для усиления эффекта от продукции | Трудно создать атмосферу, хотя интернет-сайт предоставляет больше возможностей, чем печать                         |
| Представление цены и ценообразования | Наглядная, но требующая затрат времени для сопоставления            | Цены конкурирующих внемагазинных предложений сравнить легко. Не всегда возможно изменение цены в печатном варианте |

| Критерии                                           | Формы торговли                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Магазинная розничная торговля                                                                                                                                  | Внемагазинная розничная торговля                                                                                                                                                 |
| Уровень обслуживания клиентов                      | Личное обслуживание, обслуживание высокого уровня (магазин высокого уровня формата) или неперсонализированное обслуживание (магазин невысокого уровня формата) | Неперсонализированное обслуживание (по каталогам или телевидению), персонализированная с учетом предпочтений клиента (по интерактивному телевидению или через интернет-торговлю) |
| Срок поставки изделий                              | Как правило, немедленная доставка                                                                                                                              | Отсроченная по договоренности или немедленная доставка по почте                                                                                                                  |
| Уровень цепочки поставок                           | Прямые связи с производителем, иногда без участия распределительного центра                                                                                    | Осуществление поставок потребителем напрямую из распределительного центра или даже со склада производителя                                                                       |
| Уровень логистического сервиса розничного торговца | Высокий (розничный торговец старается избежать дефицита)                                                                                                       | Средний (несмотря на ограниченный ассортимент на складе, существует высокая вероятность дефицита)                                                                                |
| Уровень логистических издержек розничного торговца | Средний                                                                                                                                                        | Высокий, так как доставка осуществляется каждому покупателю                                                                                                                      |

## Тема 6. Внешняя среда розничной торговли: мировые тенденции

### Перечень наглядных материалов

1. Структура и содержание понятия «внешняя среда» (рисунок 28).
2. Факторы макросреды (таблица 32).
3. Факторы микросреды (таблица 33).
4. Характеристика некоторых макроэкономических показателей экономик стран СНГ (рисунки 29–39).
5. Изменения в факторах макросреды на мировых рынках (таблица 34).
6. Изменения потребителей (структура поведения, ожидания и предпочтения) на мировых розничных рынках (таблица 35).
7. Типичные покупательские привычки и поведение (таблица 36).
8. Тенденции в каналах сбыта (рисунок 40).
9. Виды угроз, влияющих на формирование конкурентной среды (рисунок 41).
10. Основные элементы конкуренции в розничной торговле (таблица 37).
11. Основные тенденции в конкурентной среде ритейла (рисунок 42).
12. Факторы успеха крупных розничных торговцев (таблица 38).



Рисунок 28 – Структура и содержание понятия «внешняя среда»

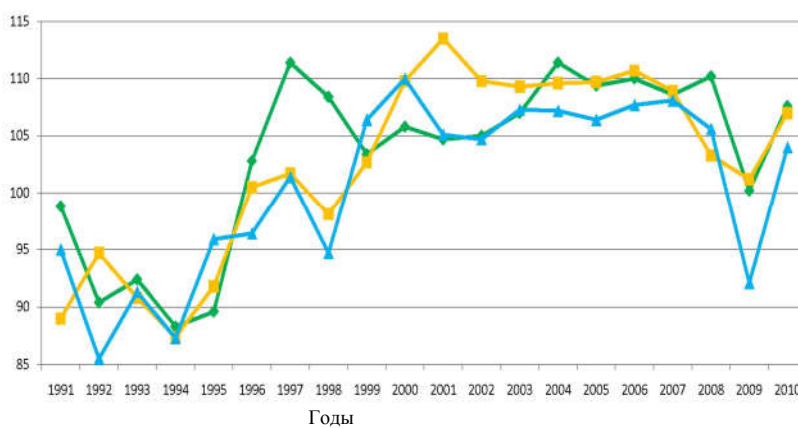
Таблица 32 – Факторы макросреды

| Факторы макросреды         | Характеристика               |
|----------------------------|------------------------------|
| Политические и юридические | Защита потребителя           |
|                            | Равные права                 |
|                            | Безопасность труда           |
|                            | Время работы                 |
|                            | Минимальная заработная плата |
| Экономические              | Чистый доход                 |
|                            | Валовой внутренний продукт   |
|                            | Безработица                  |
|                            | Кредитная политика           |
|                            | Процентные ставки            |
| Социально-культурные       | Инфляция                     |
|                            | Социальный класс             |
|                            | Групповые эталоны            |
|                            | Культура                     |
|                            | Субкультура                  |
| Технологические            | Товары                       |
|                            | Процессы                     |
|                            | Производство                 |
|                            | Обработка информации         |
|                            | Управление                   |
| Демографические            | Структура населения          |
|                            | Структура домашних хозяйств  |
|                            | Численность населения        |
|                            | Размер и состав семьи        |

Таблица 33 – Факторы микросреды

| Факторы микросреды | Характеристика                                |
|--------------------|-----------------------------------------------|
| Рынки              | Потребители                                   |
|                    | Сегменты                                      |
|                    | Поведение потребителей                        |
|                    | Потребности и предпочтения                    |
|                    | Ожидания                                      |
|                    | Конъюнктура рынка                             |
|                    | Спрос на товары                               |
|                    | Организации потребителей                      |
| Каналы сбыта       | Тенденции в каналах сбыта                     |
|                    | Альтернативные каналы сбыта                   |
|                    | Посредники                                    |
|                    | Поставщики                                    |
| Конкуренты         | Развитие ритейла и конкуренция                |
|                    | Уровень и структура конкуренции               |
|                    | Конкурентная среда в различных секторах рынка |

Проценты



Условные обозначения:  
 — Республика Беларусь;  
 — Республика Казахстан;  
 — Российская Федерация

Рисунок 29 – Валовой внутренний продукт (в постоянных ценах; в % к предыдущему году)

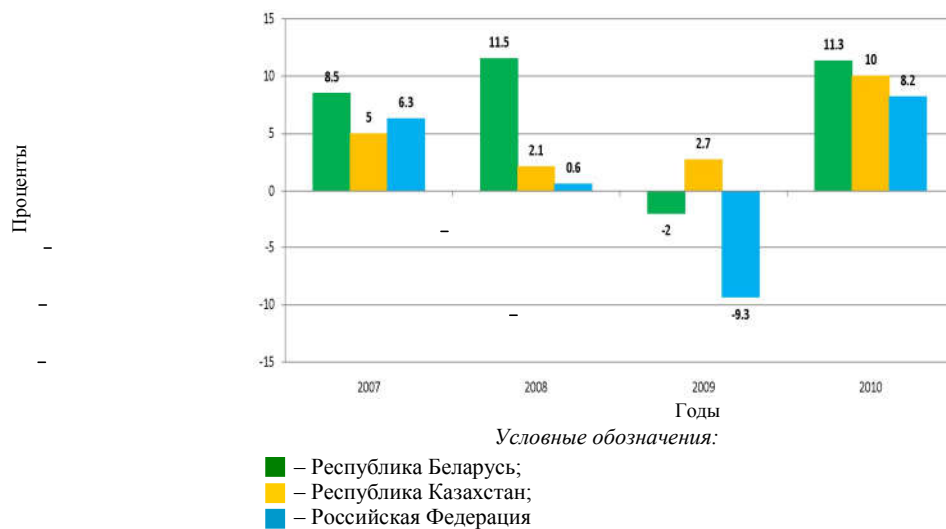


Рисунок 30 – Темпы прироста (снижения) объема промышленного производства в 2007–2010 гг. (в % к предыдущему периоду)

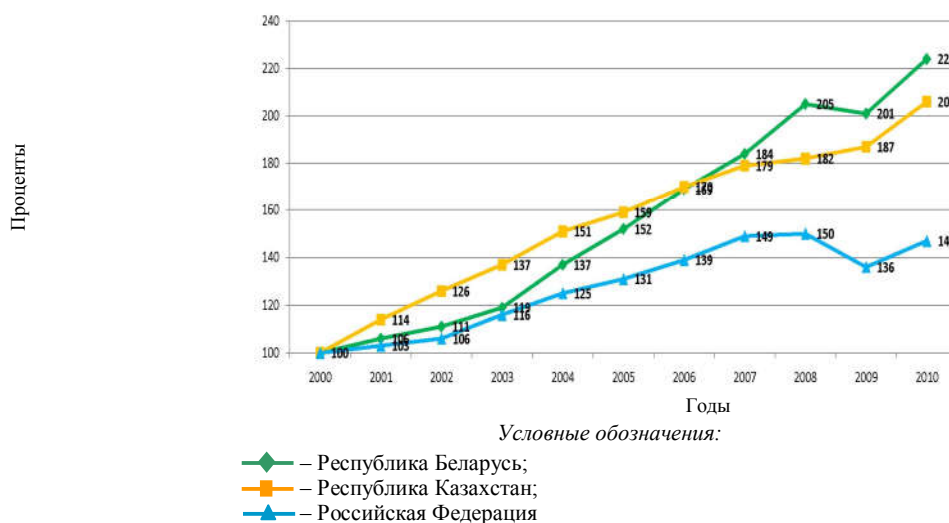


Рисунок 31 – Динамика объема промышленного производства (в постоянных ценах; в % к 2000 г.)

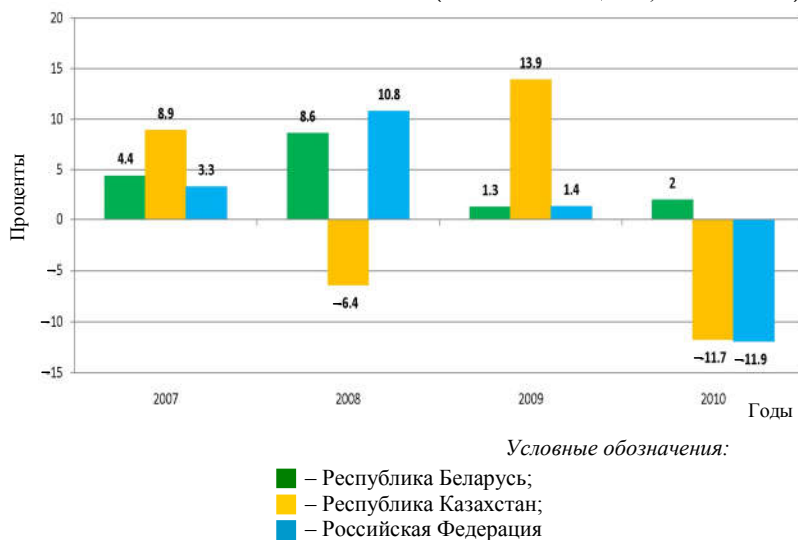


Рисунок 32 – Темпы прироста (снижения) объема продукции сельского хозяйства в 2007–2010 гг. (в % к предыдущему периоду)

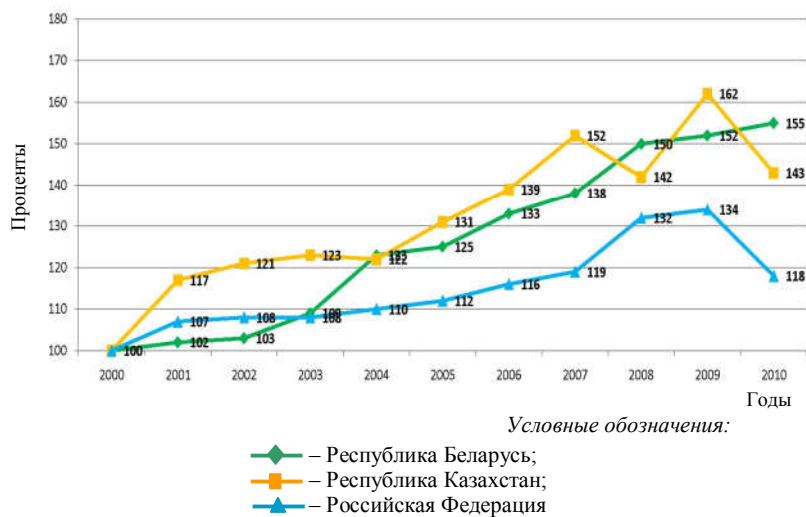


Рисунок 33 – Динамика продукции сельского хозяйства (в постоянных ценах; в % к 2000 г.)

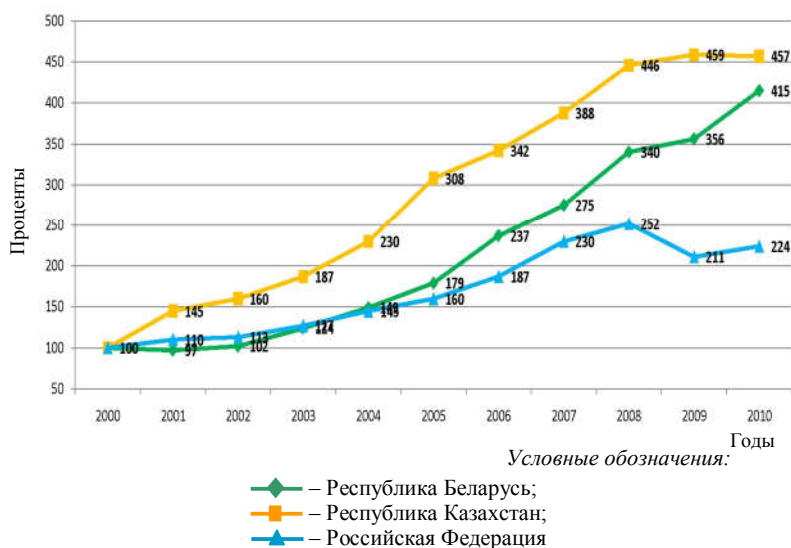


Рисунок 34 – Динамика объема инвестиций в основной капитал (в постоянных ценах; в % к 2000 г.)

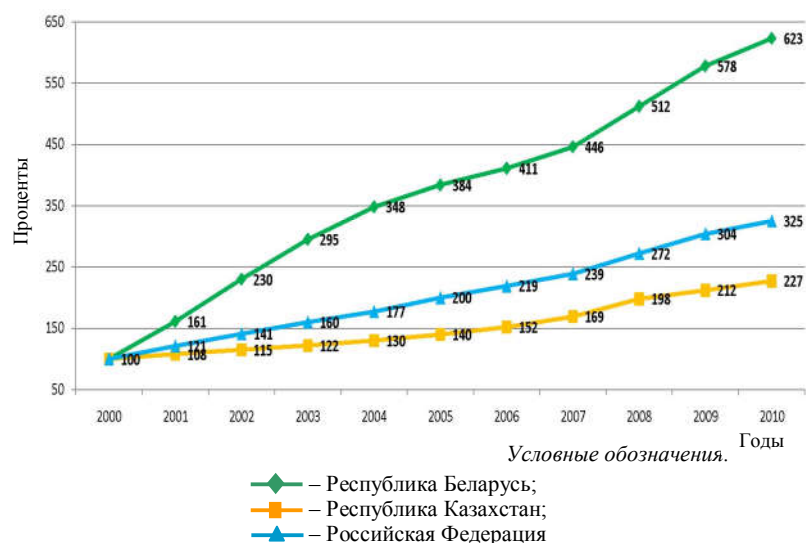


Рисунок 35 – Среднегодовые индексы потребительских цен (в % к 2000 г.)

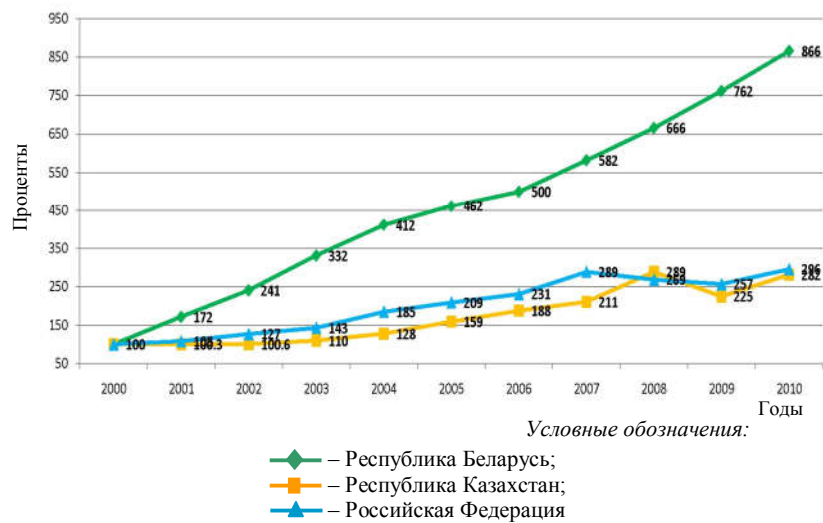


Рисунок 36 – Среднегодовые индексы цен производителей промышленной продукции (в % к 2000 г.)

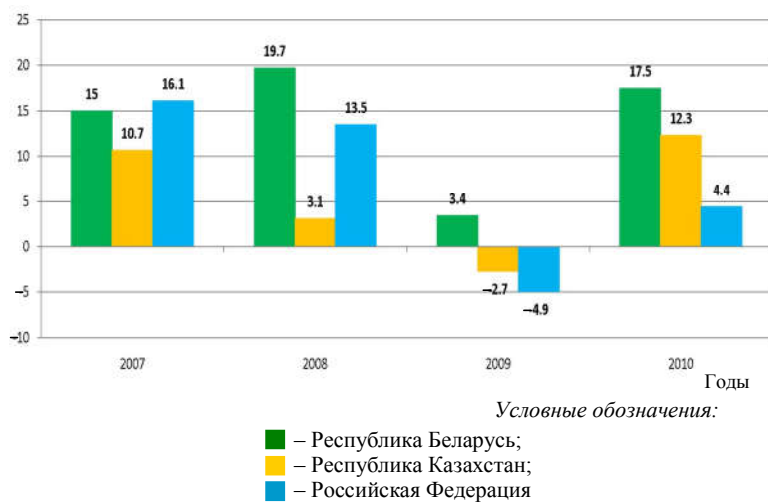


Рисунок 37 – Темпы прироста (снижения) объема розничной торговли через все каналы реализации в 2007–2010 гг. (в % к предыдущему периоду)

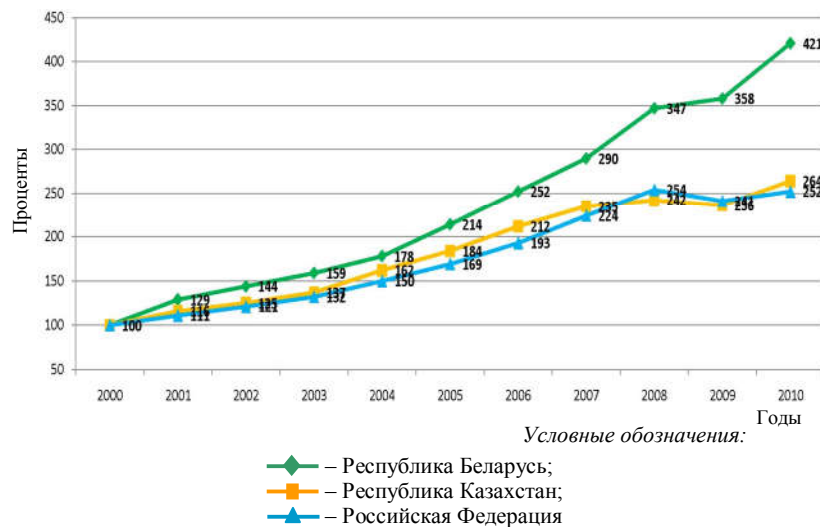


Рисунок 38 – Оборот розничной торговли в постоянных ценах через все каналы реализации (в % к 2000 г.)

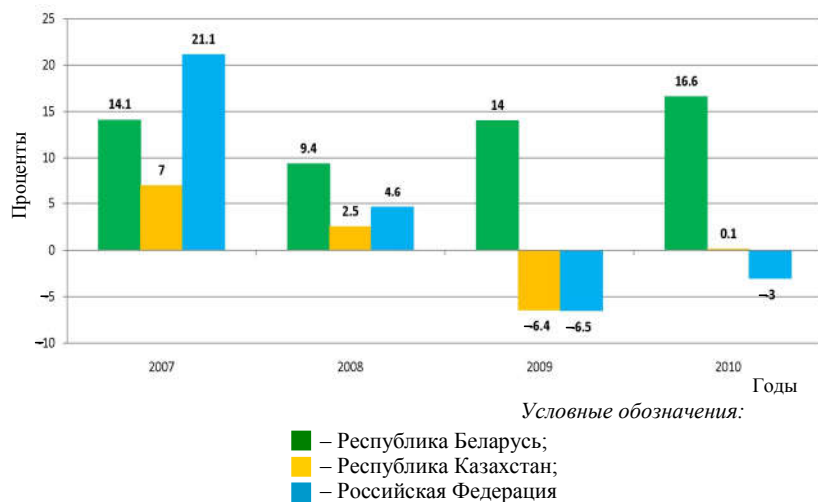


Рисунок 39 – Темпы прироста (снижения) ввода в действие общей площади жилых домов в 2007–2010 гг. (в % к предыдущему периоду)

Таблица 34 – Изменения в факторах макросреды на мировых рынках

| Факторы макросреды на мировых рынках                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политические и юридические                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Экономические                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Социально-культурные                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Технологические                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Демографические                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Развитие законодательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• о реализации товаров;</li> <li>• о защите прав потребителей;</li> <li>• о порядке налогообложения и ценообразования;</li> <li>• регулирующего контроль за качеством товаров и организацией торговли;</li> <li>• о юридической защищенности бизнеса</li> </ul> | <p>Глобализация розничной торговли, в том числе через Интернет.</p> <p>Рост доходов населения, влияющий на следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение сферы ритейла;</li> <li>• расширение товарного диапазона на основе современных бизнес-тенденций;</li> <li>• предоставление персоналом магазинов высокого уровня сервиса;</li> <li>• повышение уровня жизни и увеличение внимания к проблемам здоровья</li> </ul> | <p>Развитие потребностей у населения развитых стран в экономии времени, энергии и сил с целью повышения продуктивности использования своего личного времени на следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отдых;</li> <li>• досуг;</li> <li>• образование и т. п.</li> </ul> <p>Трансформация вкусов, потребностей, требований, желаний и ожиданий покупателей</p> | <p>Технологическая среда изменяется более быстрыми темпами.</p> <p>Для современного рынка новыми технологиями в торговле является следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использование штрих-кодов, дисплеев;</li> <li>• пластиковые карточки для покупателей, новые программные продукты;</li> <li>• «охлажденные продукты»;</li> <li>• плазменные экраны для рекламы товаров и услуг;</li> <li>• мультитемпературные грузовые автомобили и др.</li> </ul> <p>Интернет производит в торговле настоящую революцию, например, многие организации стали активно использовать электронную коммерцию</p> | <p>Старение населения.</p> <p>Этнические смешения.</p> <p>Низкие показатели роста численности населения европейских стран.</p> <p>Увеличение количества домохозяйств из одного-двух человек.</p> <p>Социальное расслоение населения</p> |

Таблица 35 – Изменения потребителей (структура, поведение, ожидания и предпочтения) на мировых розничных рынках

| Структура покупателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Поведение покупателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ожидания и предпочтения покупателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>А. Увеличение доли женщин в рабочей силе.</p> <p>Б. Повышение числа владельцев личных автомобилей.</p> <p>В. Рост количества домохозяйств пенсионеров.</p> <p>Г. Рост количества домохозяйств из одного и двух человек.</p> <p>Д. Формирование групп хорошо обеспеченных покупателей.</p> <p>Е. Большое число хорошо информированных покупателей, ориентированных на более выгодные покупки и склонных к «переключению» с одного розничного торговца на другого</p> | <p>Различают 5 типов покупательского поведения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дальние поездки за покупками.</li> <li>2. Покупки в розничных парках.</li> <li>3. Семейные покупки в выходные дни.</li> <li>4. Использование альтернативных источников покупок.</li> <li>5. Покупки у местных розничных торговцев</li> </ol> | <p>А. По мере повышения стандартов жизни потребители ожидают от ритейлеров новых и более качественных услуг.</p> <p>Б. Спрос на услуги розничной торговли все больше зависит от определенного уровня жизни.</p> <p>В. Потребители требуют более гибких розничных предложений.</p> <p>Г. Потребители хорошо осведомлены о ценовых вариантах предложений и ориентируются на «ценостный ритейлинг».</p> <p>Д. Покупатели рассматривают посещение магазинов, особенно загородных, как конкурентоспособный вид проведения досуга.</p> <p>Е. Происходят перемены в семейной жизни и интеграция отдыха, работы и домашней деятельности.</p> |



Таблица 36 – Типичные покупательские привычки и поведение

| Тип поведения                                                 | Характеристика                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Поведение № 1</i><br>Дальние поездки за покупками          | Относительно удаленные, расположенные в центрах городов магазины привлекают большое число случайных покупателей                                                                |
| <i>Поведение № 2</i><br>Покупки в розничных парках            | Наиболее привлекательными чертами розничных парков и их конкурентными преимуществами перед городскими центрами являются удобство доступа, наличие автостоянки и время открытия |
| <i>Поведение № 3</i><br>Семейные покупки в выходные дни       | Семейные покупки, в основном, осуществляются в выходные дни. Воскресный поход или поездка за покупками превращаются в неотъемлемую часть досуга                                |
| <i>Поведение № 4</i><br>Альтернативные источники покупок      | Новые формы посещения магазинов типа фабричных торговых «деревень» или магазинов-складов являются весьма привлекательными для большинства семейных групп                       |
| <i>Поведение № 5</i><br>Покупки у местных розничных торговцев | Привлекательными для потребителей особенностями локальных ритейлеров являются удобство, специализированный товарный диапазон и сервис                                          |



Рисунок 40 – Тенденции в каналах сбыта



Рисунок 41 – Виды угроз, влияющих на формирование конкурентной среды

Таблица 37 – Основные элементы конкуренции в розничной торговле

| Наименование                                       | Содержание                                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основные элементы конкуренции в розничной торговле | 1. Торговый ассортимент                                                                  |
|                                                    | 2. Размер прибыли и оборачиваемость товарных запасов                                     |
|                                                    | 3. Торговая марка                                                                        |
|                                                    | 4. Фактор расположения                                                                   |
|                                                    | 5. Удобство торговых точек                                                               |
|                                                    | 6. Удобство и качество предлагаемого потребителям обслуживания                           |
|                                                    | 7. Предложение в магазинах досуга с помощью кофеен, лекций, демонстраций и представлений |
|                                                    | 8. Дизайн, интерьер                                                                      |
|                                                    | 9. Оформление витрин                                                                     |
|                                                    | 10. Мерчандайзинг                                                                        |
|                                                    | 11. Часы работы магазина                                                                 |
|                                                    | 12. Сроки гарантий                                                                       |
|                                                    | 13. Кредиты и рассрочки на товары                                                        |
|                                                    | 14. Скидки на товары                                                                     |
|                                                    | 15. Наличие инновационных товаров в ассортименте                                         |
|                                                    | 16. Доступность товаров                                                                  |
|                                                    | 17. Инновационные формы                                                                  |
|                                                    | 18. Инновационные стратегии                                                              |
|                                                    | 19. Маркетинговая ориентация магазина или торговой точки                                 |
|                                                    | 20. Размер (крупное предприятие)                                                         |
|                                                    | 21. Дружелюбные продавцы                                                                 |
|                                                    | 22. Низкие цены на товары                                                                |
|                                                    | 23. Цена и качество товаров                                                              |

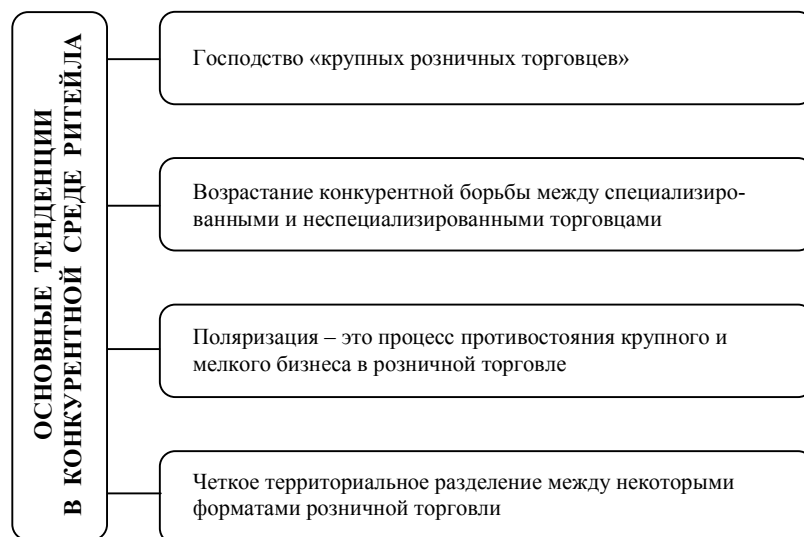


Рисунок 42 – Основные тенденции в конкурентной среде ритейла

Таблица 38 – Факторы успеха крупных розничных торговцев

| Наименование   | Содержание                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Факторы успеха | 1. Широкий и полный ассортимент товаров                                                              |
|                | 2. Желание взять на себя риск, связанный с тестированием рынков и прогнозированием будущих тенденций |
|                | 3. Заблаговременный заказ и продажа больших объемов продукции                                        |
|                | 4. Инвестирование огромных денежных средств в информационные системы                                 |
|                | 5. Стремление обеспечить покупателя потребительской ценностью                                        |
|                | 6. Традиционное внимание к обслуживанию потребителей, цель которого – облегчение и удобство покупки  |
|                | 7. Различные льготы и привилегии клиентам                                                            |
|                | 8. Современные системы управления                                                                    |

## Тема 7. Появление и развитие новых форм и форматов розничной торговли на мировом розничном рынке

### Перечень наглядных материалов

1. Причины появления новых форм и форматов в розничной торговле (рисунок 43).
2. Причины возникновения мультиформатных сетей (таблица 39).
3. Формат (концепция) торговли на международных рынках по степени адаптации к локальным рынкам (таблица 40).
4. Тенденции развития внемагазинных форм розничной торговли (рисунок 44).
5. Основные преимущества электронных каналов продаж для покупателей и торговцев (таблица 41).
6. Тенденции развития магазинных форматов торговли (рисунок 45).
7. Основные характеристики формата «гипермаркет» (рисунок 46).
8. Основные характеристики формата «супермаркет» (рисунок 47).
9. Основные характеристики формата «дискаунтер» (рисунок 48);
10. Основные характеристики формата «торговый центр» (рисунок 49).
11. Основные характеристики формата «магазин у дома» (рисунок 50).
12. Современные формы (стратегии) бизнеса в ритейле (рисунок 51).
13. Сущность и преимущества розничных торговых сетей (таблица 42).
14. Элементы технологии управления торговыми сетями (рисунок 52).
15. Типичные формы, форматы и ассортимент малых независимых торговцев (рисунок 53).
16. Движение от традиционного к мультиплицированному формату (рисунок 54).
17. Преимущества и недостатки мультиформатных торговых сетей (таблица 43).



Рисунок 43 – Причины появления новых форм и форматов в розничной торговле

Таблица 39 – Причины возникновения мультиформатных сетей

| Цель бизнеса                                                                        | Рынок                                          | Формат                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Высокая динамика, усиленный рост, повышение рентабельности продаж                   | Зрелый рынок (высокая конкуренция на рынке)    | Один формат (узкая специализация) |
| Экономия на масштабах, более полный географический охват рынка, стабильность продаж | Неразвитый рынок (низкая конкуренция на рынке) | Мультиформатность                 |

Таблица 40 – **Формат (концепция) торговли на международных рынках по степени адаптации к локальным рынкам**

| Факторы внешней среды                                                                                                                          | Особенности предложения, формат                                                                                                           | Степень адаптации к локальным рынкам | Стратегия и тактика маркетинга                                                                               | Форматы (концепции) международных ритейлеров                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. Глобализация:<br>• Экономическая, политическая интеграция.<br>• Интернет-экономика.<br>• Локальная культура, идентичная в большинстве стран | Стандартное предложение для всех рынков.<br>Один и тот же формат для всех рынков (формат мирового класса)                                 | Отсутствует или низкая               | Стандартизация стратегии и комплекса маркетинга                                                              | Глобальный ритейлер                                                 |
| 2. Интернационализация:<br>• Межкультурные различия.<br>• Тарифные, нетарифные барьеры                                                         | Адаптация предложения к особенностям каждой страны<br>Национальный формат                                                                 | Высокая                              | Брэнд ритейлера становится форматом мирового класса, который является розничным эквивалентом мирового товара | Транснациональный ритейлер (действует на одном рынке другой страны) |
| 3. Глобализация плюс адаптация к отдельным рынкам                                                                                              | Стандартное предложение для всех рынков с определенной степенью адаптации к местным условиям                                              | Средняя                              | Глобализация маркетинга с постепенным движением к адаптации к локальным рынкам (глокальный маркетинг)        | Глокальный ритейлер                                                 |
| 4. Интернационализация с использованием стандартных предложений                                                                                | Адаптация предложения к особенностям каждой страны.<br>Национальный формат, который постепенно утрачивает черты национальной идентичности | Средняя                              | Адаптация маркетинга с постепенным движением к глобализации                                                  | Мультинациональный ритейлер (многонациональный)                     |

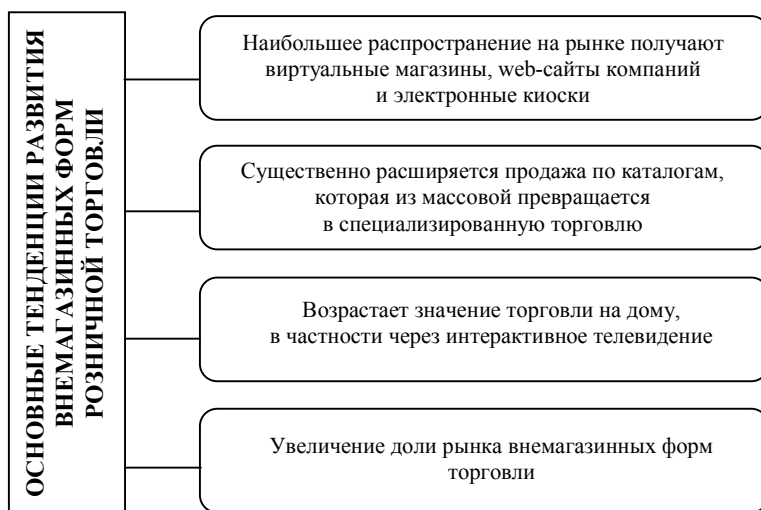


Рисунок 44 – **Тенденции развития внемагазинных форм розничной торговли**

Таблица 41 – Основные преимущества электронных каналов продаж для покупателей и торговцев

| Наименование                              | Характеристика                                                                                                    |                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Для покупателей                                                                                                   | Для ритейла                                                                                                              |
| Основные преимущества электронных каналов | Обеспечивать большой выбор товаров                                                                                | Предложение огромного диапазона товаров постоянно расширяющейся аудитории                                                |
|                                           | Высокий уровень информационного сервиса, включая интерактивное общение с покупателем, экспертное консультирование | Коммуникационные преимущества. Интернет является коммуникационной средой, идеально подходящей для коммерческих процессов |
|                                           | Временное удобство пользования                                                                                    | Отсутствие практической необходимости создавать запасы продукции на складах                                              |
|                                           | Цены ниже среднерыночных в результате отсутствия затрат на аренду помещения и заработную плату продавцов          | Меняет облик и стиль ведения бизнеса и радикально снижает затраты, особенно в отношении продаж                           |

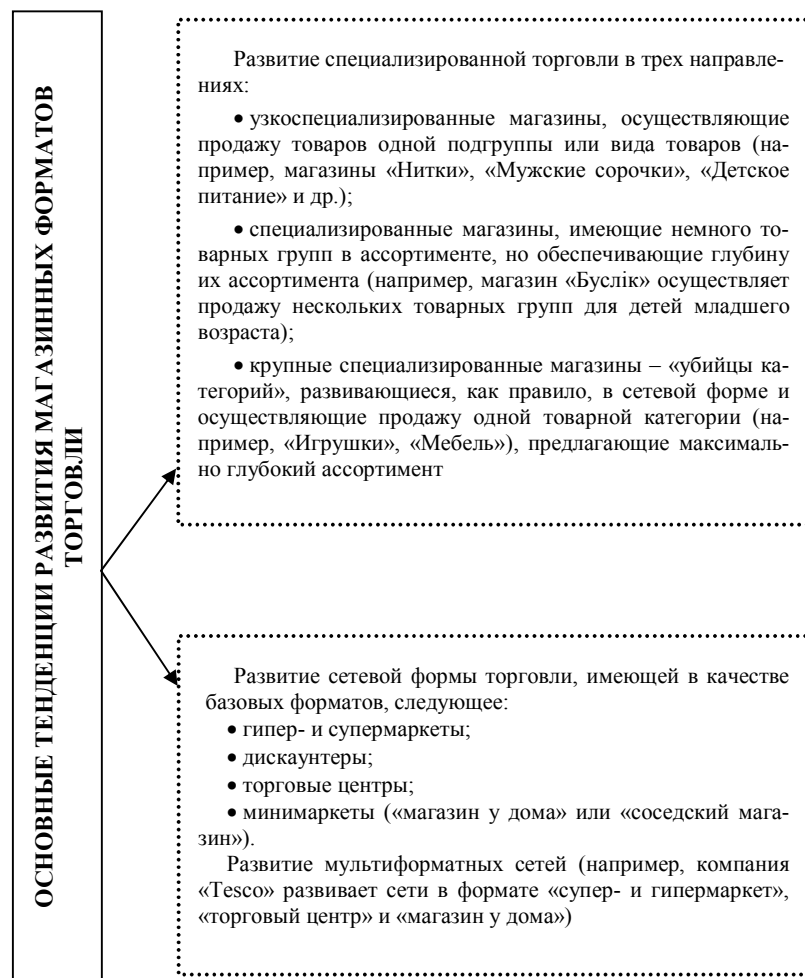


Рисунок 45 – Тенденции развития магазинных форматов торговли

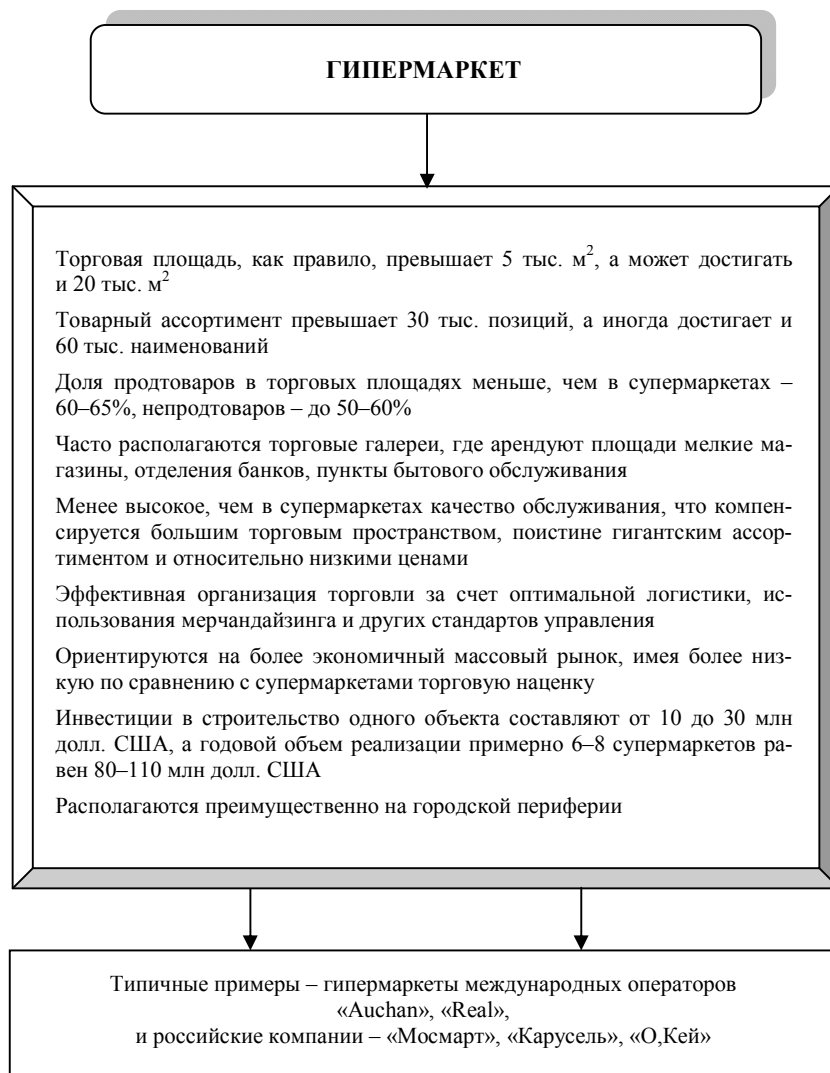


Рисунок 46 – Основные характеристики формата «гипермаркет»

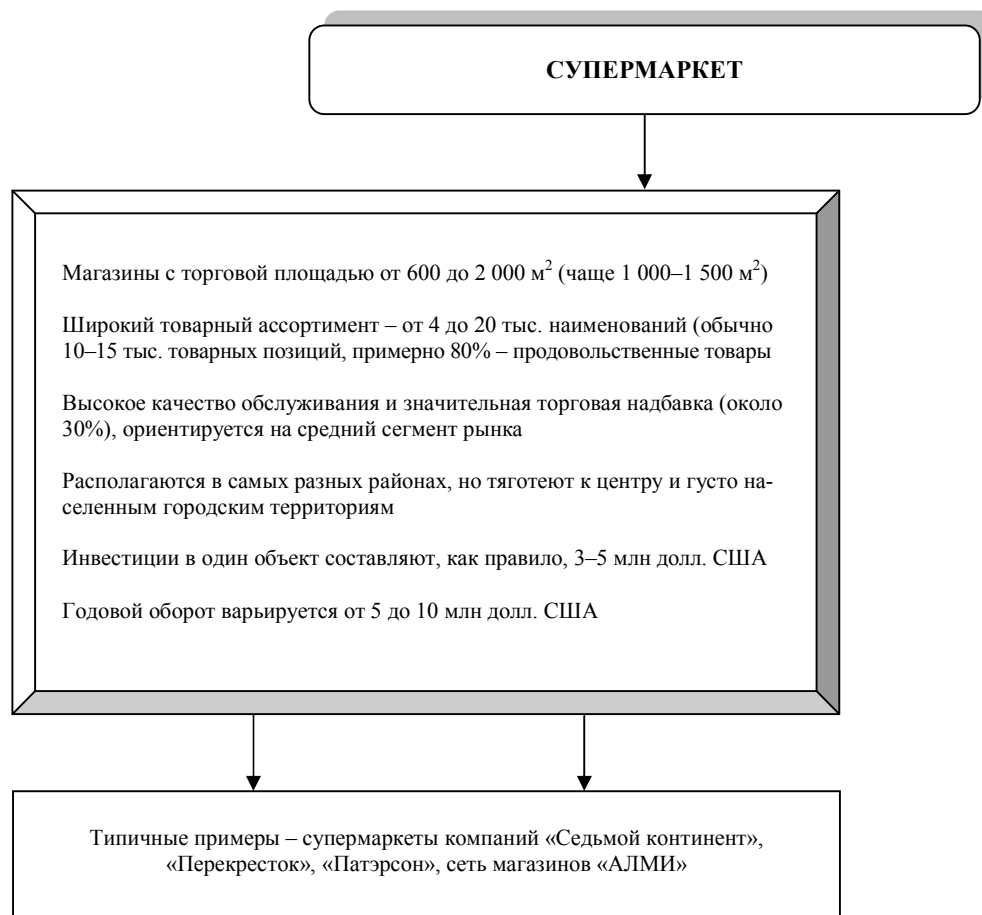


Рисунок 38 – Основные характеристики формата «супермаркет»

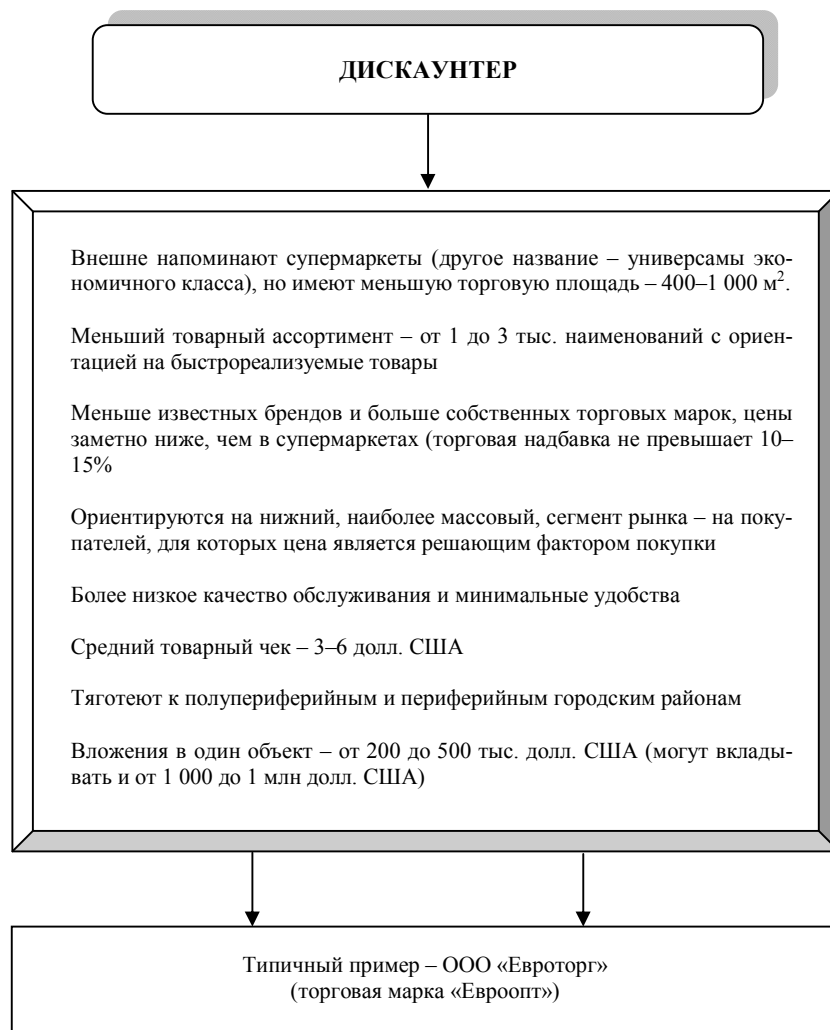


Рисунок 48 – Основные характеристики формата «дискаунтер»





Рисунок 49 – Основные характеристики формата «торговый центр»

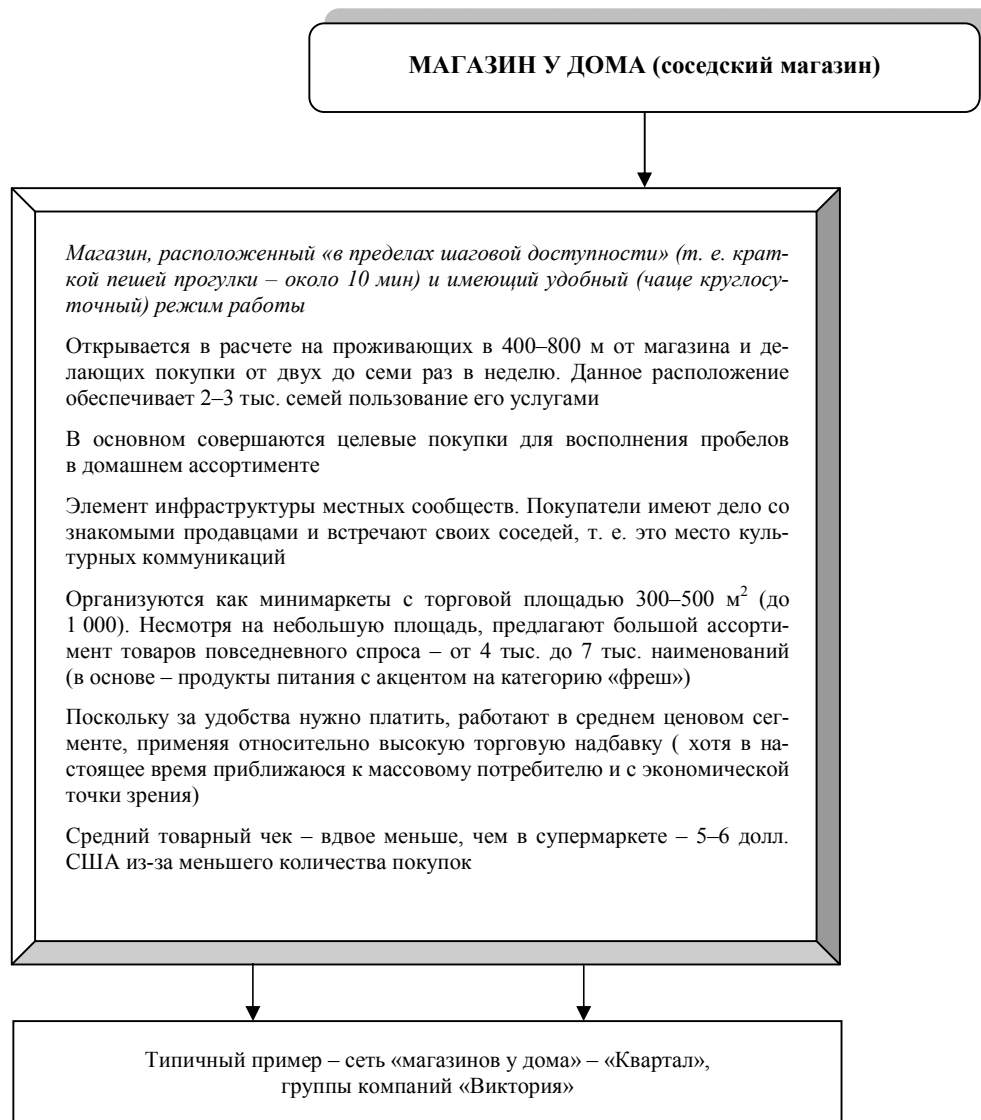


Рисунок 50 – Основные характеристики формата «магазин у дома»

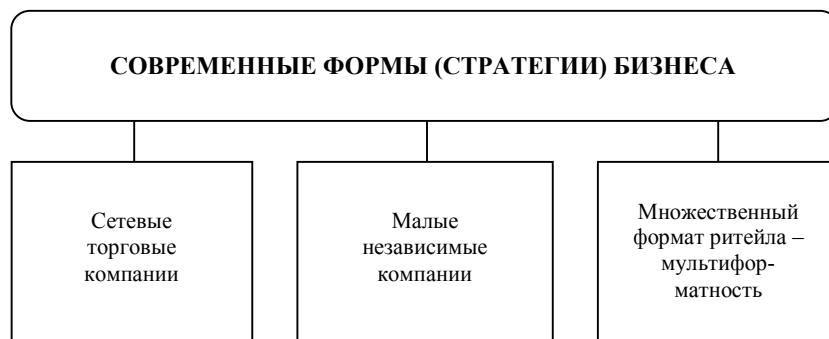


Рисунок 41 – Современные формы (стратегии) бизнеса в ритейле

Таблица 42 – Сущность и преимущества розничных торговых сетей

| Сущность и преимущества розничных торговых сетей                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розничная торговая сеть                                                                                                                                                                                                                   | Преимущества розничных торговых сетей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру объекты торговли (форматы) в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов | <p>Экономия от масштаба.</p> <p>Более низкие издержки, в том числе на рекламу и продвижение.</p> <p>Возможность получения у поставщиков более льготных условий поставок (скидки за объем партий закупаемых товаров, кредит).</p> <p>Привлекательный (широкий) диапазон товаров и услуг.</p> <p>Высокое качество товаров.</p> <p>Использование самых современных технологий управления.</p> <p>Оптимизируют цепочку поставок и сокращают общий уровень логистических издержек по всей цепи</p> |

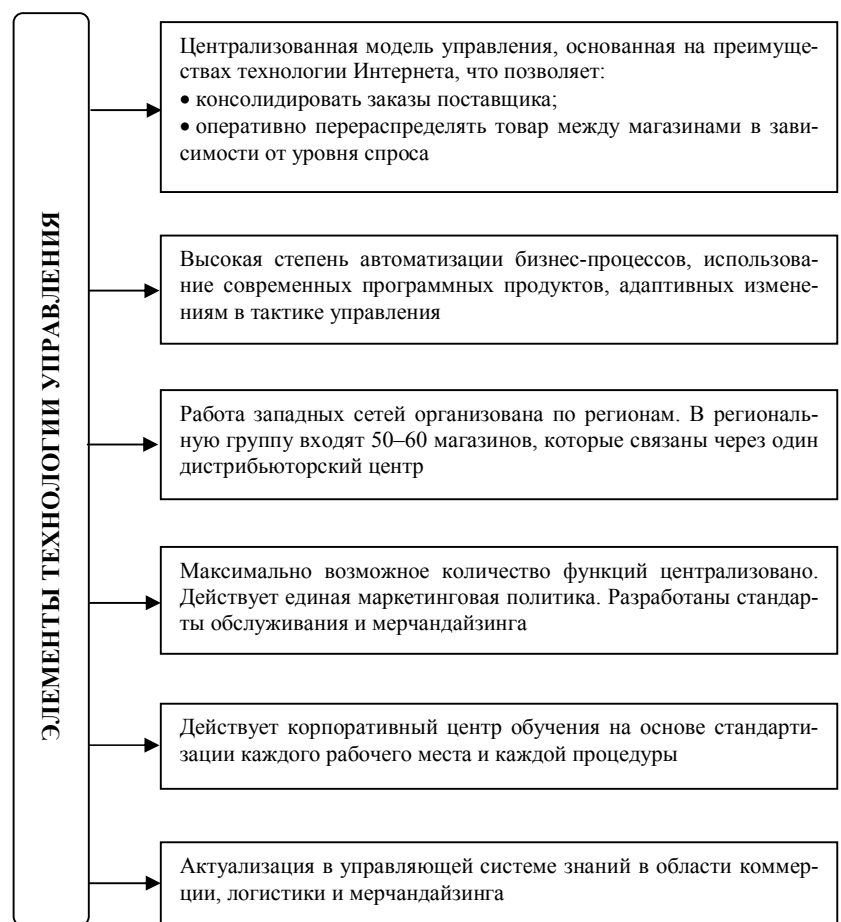


Рисунок 52 – Элементы технологии управления торговыми сетями



Рисунок 53 – Типичные формы, форматы и ассортимент малых независимых торговцев

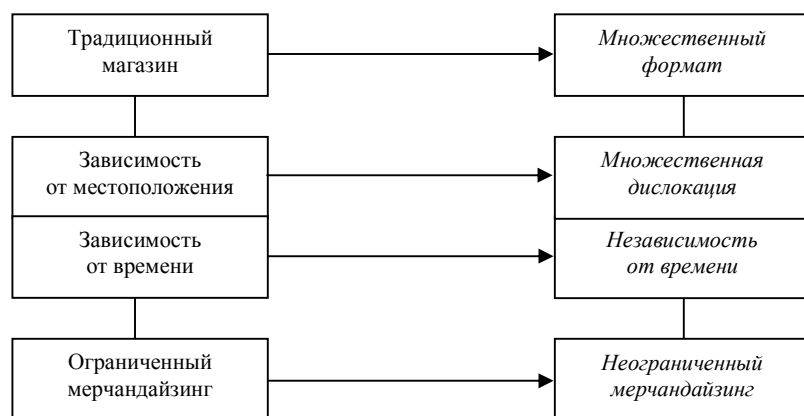


Рисунок 54 – Движение от традиционного к мультиплицированному формату

Таблица 43 – Преимущества и недостатки мультиформатных торговых сетей

| Наименование                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                          | Недостатки                                                                                                                                                                                                                         |
| Мультиформатные торговые сети | <p>Более полный охват географического рынка.</p> <p>Некоторый эффект от получения объема закупок у ведущих поставщиков (по ассортиментным линейкам которых пересекаются ассортиментные матрицы форматов).</p> <p>«Перекрытие кислорода» конкурентам, работающим в других форматах</p> | <p>Значительные проблемы цепочки поставок разноформатных магазинов, вызванные разной логистикой форматов, вплоть до невозможности использования одной инфраструктуры.</p> <p>Сложность управления, вызванная разной спецификой</p> |

## Тема 8. Инновации в логистике ритейла

Логистика – это одновременно и клей, соединяющий вместе поток товаров, и смазка, позволяющая этому потоку быстрее перемещаться.

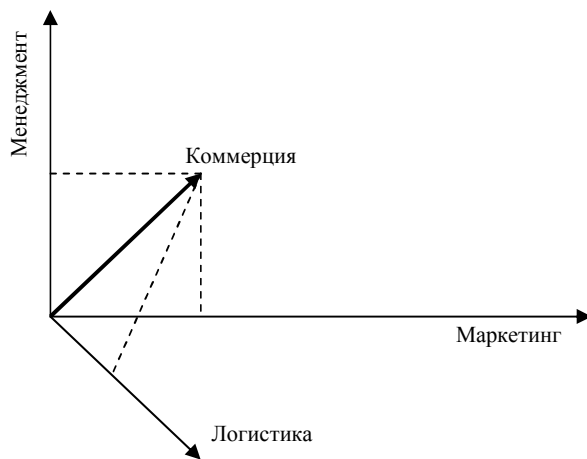
*У. Харрингтон*

### **Перечень наглядных материалов**

1. Характеристики современной экономики, определяющие значение логистики (таблица 44).
2. Коммерция как основа и результирующая усилий менеджмента, маркетинга и логистики (коммерция в виде многомерного вектора, ориентированного в сторону прибыли) (рисунок 55).
3. Эволюция бизнес-приоритетов (таблица 45).
4. Новые факторы конкурентоспособности (рисунок 56).
5. Сущность и основные задачи торговой логистики (рисунок 57).
6. Функции торговли в логистике (рисунок 58).
7. Логистическая модель торгового предприятия (рисунок 59).
8. Закупочная логистика в системе функционального цикла (рисунок 60).
9. Современные тенденции в логистике (таблица 46).
10. Направления переориентации в инновациях при построении бизнес-схем (рисунок 61).
11. Преобразование логистики ритейла (рисунок 62).
12. Рост зоны контроля розничных торговцев в цепи поставок (рисунок 63).
13. Преимущества стратегии «Быстрое реагирование для розничного торговца и поставщика» (таблица 47).
14. Движущие силы процесса изменения в структуре цепочек торговых поставок (рисунок 64).
15. Основные мотивы производителей для сотрудничества с розничными торговцами по программам производства частных торговых марок (ЧТМ) (таблица 48).
16. Основные изменения отношений в цепочке поставок от поставщиков к розничным торговцам (таблица 49).

Таблица 44 – **Характеристика современной экономики, определяющая значение логистики**

| Особенности современной экономики                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономика информационного общества, основанная на знаниях   | Информационный ресурс в современной экономике является одновременно предметом и продуктом труда, используемым в обосновании и реализации решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Экономика с сетевыми формами организации бизнеса            | По сетевому признаку предприятия строят как свои внутренние, так и свои внешние связи. Особые возможности в развитии сетевой организации современного бизнеса связываются с использованием информационных ресурсов. При этом внутрифирменные связи реализуются на базе локальных сетей типа «Инtranet», а внешние – сети «Интернет»                                                                                                                                                                                                                                |
| Экономика сервисного типа                                   | Признаком сервисной экономики становится повышение роли услуг при все большей ориентации бизнеса на клиента. Удовлетворение интересов потребителя предстает главным принципом развития бизнеса и достижения его коммерческих результатов, что на практике обеспечивается отказом от стандартных решений в пользу индивидуальных                                                                                                                                                                                                                                    |
| Экономика с контрактными основами развития бизнес-процессов | Предпосылки для развития этого процесса обеспечены принятием Гражданского кодекса Республики Беларусь в той его части, где он регламентирует договорные обязательственные правоотношения и этим формирует основы современной контрактной экономики. Договорные отношения становятся не только главным элементом взаимодействия предпринимательских структур, но и охватывают сферу взаимодействия их с органами государственного управления экономикой. Предметом контрактных отношений все больше становятся услуги, в том числе услуги управленческого характера |



**Рисунок 55 – Коммерция как основа и результирующая усилий менеджмента, маркетинга и логистики (коммерция в виде многомерного вектора, ориентированного в сторону прибыли)**

**Таблица 45 – Эволюция бизнес-приоритетов**

| Период времени               | Основной приоритет бизнес-процесса | Требования рынка          | Сфокусированность бизнеса | Логистический приоритет      |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 1950–1960-е гг.              | Массовое производство              | Цена                      | Затраты                   | Эффективность                |
| 1960– 1970-е гг.             | Качество продукции                 | Цена плюс качество        | Качество                  | Качество                     |
| 1970– 1980-е гг.             | Потребитель                        | Качество плюс элитарность | Гибкость                  | Сервис плюс время доставки   |
| 1990-е гг. – настоящее время | Уникальный потребитель             | Уникальность              | Инновации                 | Технология потребления. Сети |

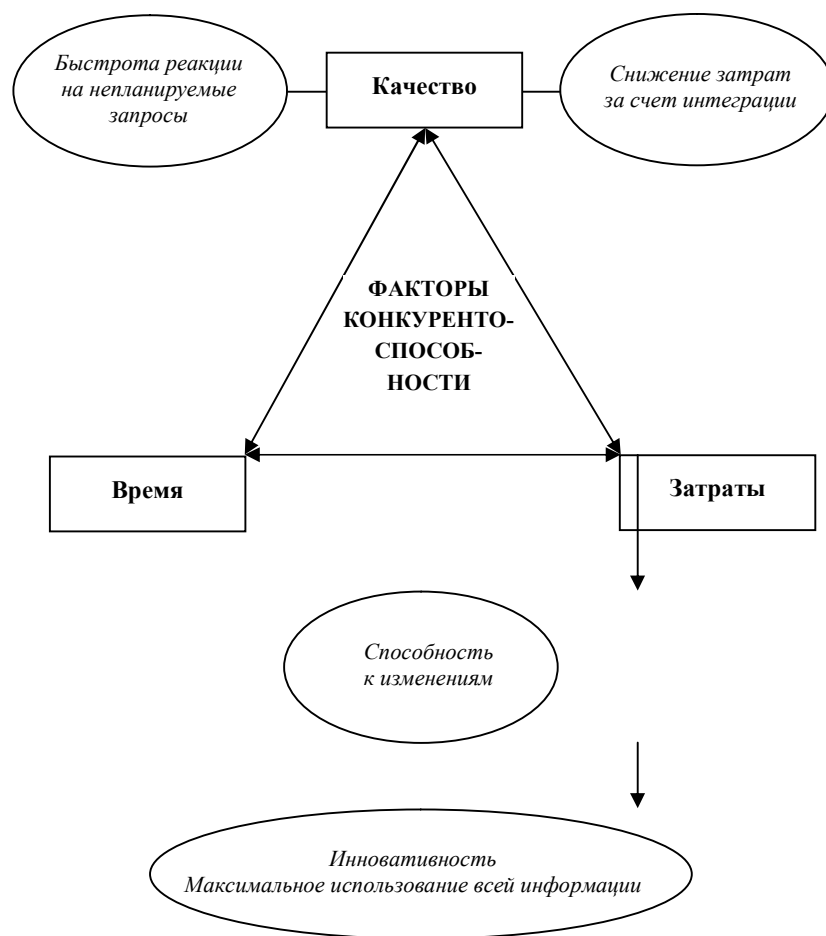


Рисунок 56 – Новые факторы конкурентоспособности

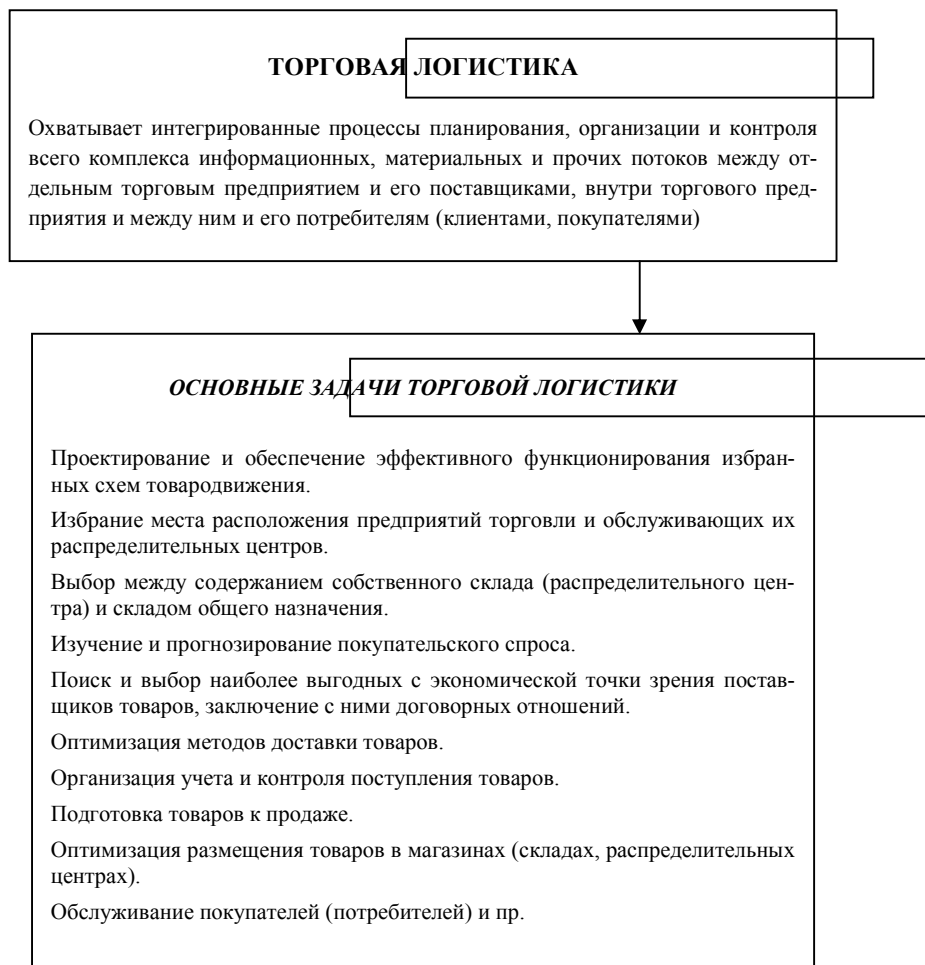


Рисунок 57 – Сущность и основные задачи торговой логистики



| Функции управления товарным потоком                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Функции управления потоком информации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Функции управления потоком платежей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Количественные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• собирать;</li> <li>• делить;</li> <li>• распределять.</li> </ul> <p><i>Качественные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование ассортимента;</li> <li>• сохранение качества;</li> <li>• контроль качества;</li> <li>• гарантия;</li> <li>• обслуживание потребителя;</li> <li>• консультирование;</li> <li>• сокращение времени и увеличение комфортности покупки;</li> <li>• обмен.</li> </ul> <p><i>Сглаживание временных противоречий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хранение на складе;</li> <li>• возврат непроданных или дефектных товаров;</li> <li>• режим работы предприятия, магазина;</li> <li>• особое, например по сниженным ценам, предложение товара;</li> <li>• контроль сроков поставки;</li> </ul> <p><i>Сглаживание пространственной отдаленности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• транспортировка;</li> <li>• выбор места расположения</li> </ul> | <p><i>Количественные</i> (объем обмениваемой информации).</p> <p><i>Качественные</i> (вид информации):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• данные о поведении потребителей и поставщиков;</li> <li>• обороты;</li> <li>• объединенные закупки;</li> <li>• управление информацией;</li> <li>• торговые переговоры;</li> <li>• промежуточная реклама и др.</li> </ul> <p><i>Урегулирование временных противоречий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предварительное размещение;</li> <li>• спекуляция.</li> </ul> <p><i>Сглаживание пространственной отдаленности</i> (использование почты, телефона, телефакса, электронной почты, компьютерных сетей в режиме онлайн)</p> | <p><i>Количественные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ход выполнения платежных и кредитных операций;</li> <li>• размер кредитов и кредитных ставок.</li> </ul> <p><i>Качественные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аккумулялирование платежей;</li> <li>• выбор вида платежа: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) наличными;</li> <li>б) чеками;</li> <li>в) перевод денег;</li> <li>г) банковские сборы;</li> </ul> </li> <li>• кредитные карты;</li> <li>• страхование кредитов;</li> <li>• расчет цены;</li> <li>• калькулирование затрат.</li> </ul> <p><i>Сглаживание пространственной отдаленности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• средства передачи платежей;</li> <li>• кредит, предоставляемый поставщиком;</li> <li>• потребительский кредит;</li> <li>• банковский кредит.</li> </ul> <p><i>Сглаживание временных противоречий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• краткосрочное финансирование;</li> <li>• целевые платежи;</li> <li>• кредиты</li> </ul> |

Рисунок 58 – Функции торговли в логистике

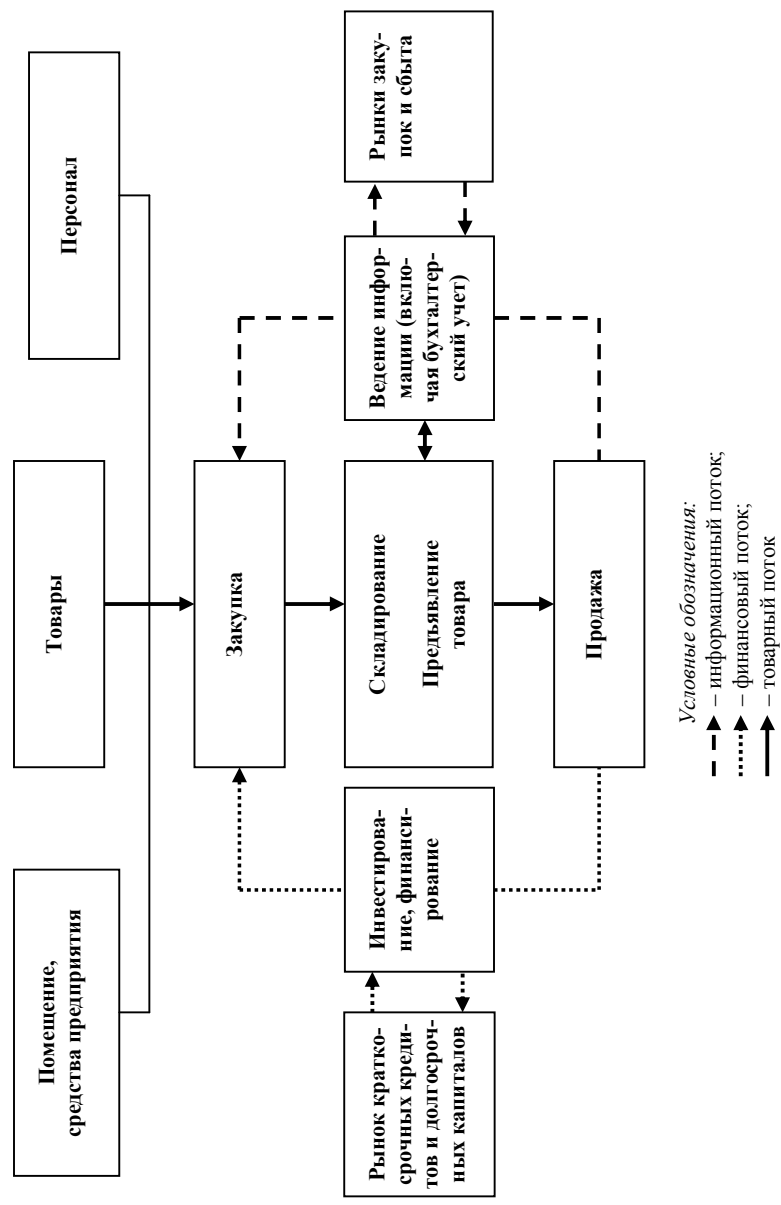


Рисунок 59 – Логистическая модель торгового предприятия

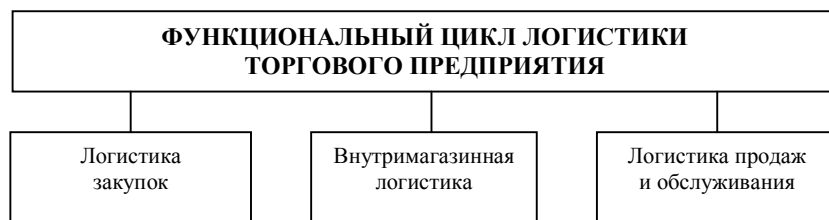


Рисунок 60 – Закупочная логистика в системе функционального цикла

Таблица 46 – Современные тенденции в логистике

| Тенденция                                                                                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренция логистических цепей                                                              | Устойчивое функционирование интегрированных структур обеспечивается взаимодействием их участников по поводу поставок материально-технических ресурсов производства и готовой продукции, т. е. построением логистических цепей. Таким образом, развивающееся через интеграцию укрупнение масштабов бизнеса рождает конкуренцию интегрированных структур, формой проявления которой является конкуренция логистических цепей                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Становление корпоративной логистики                                                          | Означает переход от микрологистики к мезологистике, логистике среднего звена экономики. Это предполагает создание корпоративных логистических центров, осуществляющих координацию управления финансовыми и материальными потоками интегрированных структур с использованием информационной логистики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Активизация региональной логистики, основанной на принципах создания логистических кластеров | Применение кластерного метода наиболее актуально на региональном уровне ввиду необходимости установления тесного контакта между участниками кластера, что предполагает некоторую территориальную локализацию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Логистика приобретает международные масштабы и развитие получает глобальная логистика        | Степень развития глобальной логистики характеризуется использованием правил формирования глобальных логистических цепей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• продавать глобально, но концентрировать производство и источники ресурсов на одной территории;</li> <li>• сосредоточивать производство в одном центре, но покупать материалы и компоненты по всему миру;</li> <li>• создавать предприятия по доводке продукции, при движении по цепи поставок, в направлении к потребителю;</li> <li>• ограничивать логистику, т. е. при работе в глобальном масштабе сокращать длину цепи поставок (по преимуществу покупать исходные материалы у местных поставщиков и продавать продукцию местным потребителям)</li> </ul> |
| Формирование адаптивных инновационных бизнес-схем к условиям организации бизнеса             | Бизнес-схема основывается на комбинации логистических цепей и строится, во-первых, на основании содержания операций, выполняемых партнерами по бизнесу, во-вторых, с учетом круга партнеров.<br><br>Использование управленческих инноваций позволяет превратить организацию в реагирующую. Это означает, что, выстраивая бизнес-схемы логистики, эта компания сможет адекватно реагировать на изменения на рынке, обеспечивая высокую гибкость поставок                                                                                                                                                                                                                                                                         |

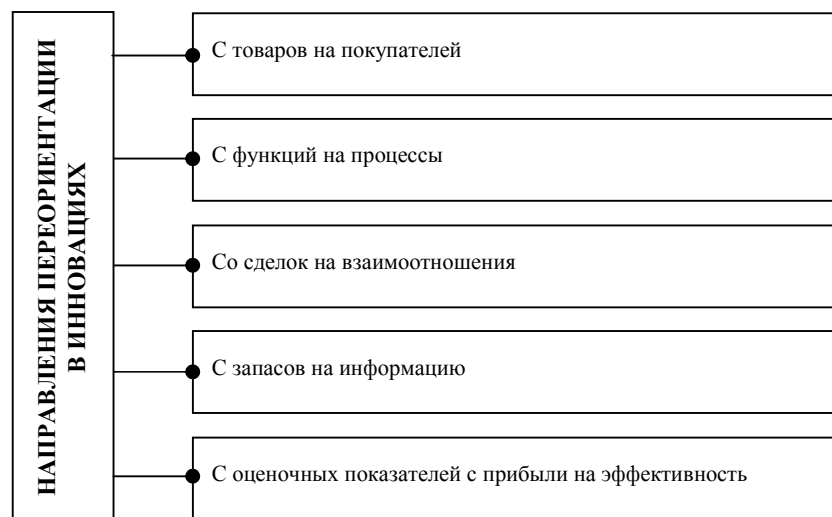


Рисунок 61 – Направления переориентации в инновациях при построении бизнес-схем

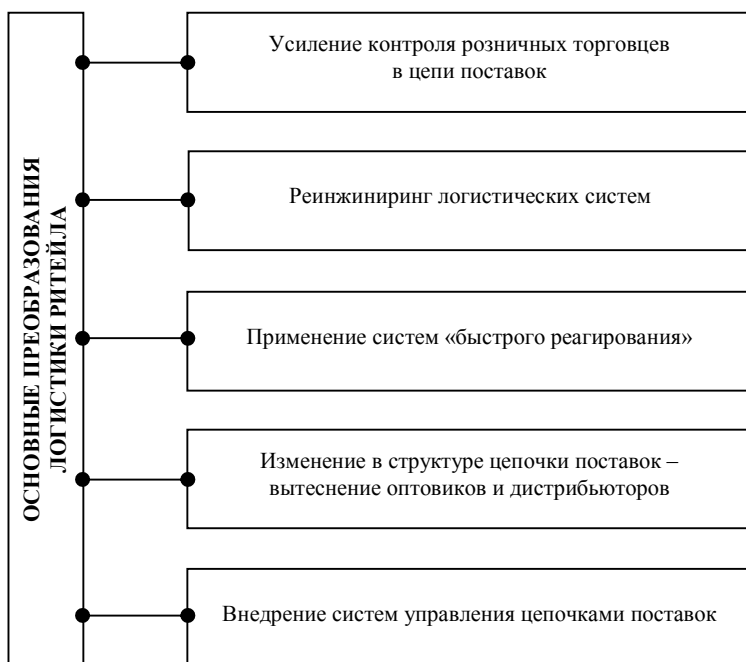


Рисунок 62 – Преобразование логистики ритейла

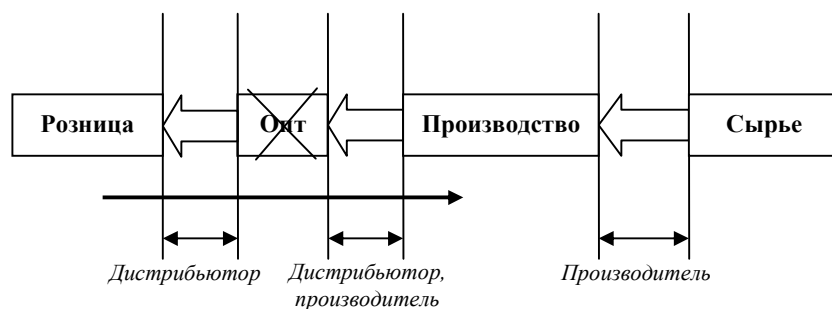


Рисунок 63 – Рост зоны контроля розничных торговцев в цепи поставок

Таблица 47 – Преимущества стратегии «Быстрое реагирование для розничного торговца и поставщика»

| Преимущества для розничного торговца | Преимущества для поставщика                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Снижение запасов                     | Более предсказуемые производственные циклы                                |
| Ускорение товарных потоков           | Увеличение частоты заказов                                                |
| Удовлетворение покупателей           | Более тесные связи с розничными торговцами                                |
| Увеличение объемов продаж            | Отслеживание объемов продаж в розничной торговле и лучшее прогнозирование |
| Снижение затрат                      |                                                                           |
| Усиление конкурентных преимуществ    |                                                                           |

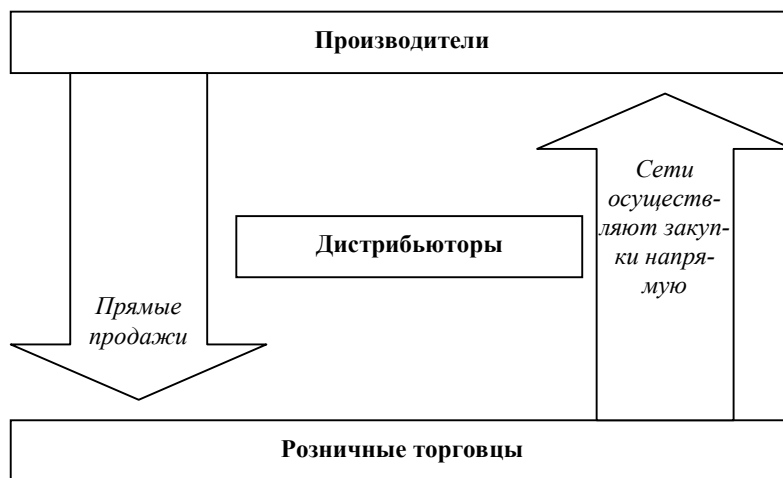


Рисунок 64 – Движущие силы процесса изменения в структуре цепочек торговых поставок

Таблица 48 – Основные мотивы производителей для сотрудничества с розничными торговцами по программам производства частных торговых марок

| Производители                                                      | Мотивы использования частных торговых марок       | Логистическая стратегия                                 | Логистические затраты                                                       |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Крупные, использующие свои торговые марки и частные торговые марки | Дозагрузка неиспользуемых мощностей               | Использование собственной логистической системы         | Логистические затраты частных торговых марок выше, чем своих торговых марок |
| Средние, использующие свои торговые марки и частные торговые марки | Единственный путь проникновения в сетевую розницу | Логистический аутсорсинг                                | Должны быть минимизированы                                                  |
| Крупные, использующие только частные торговые марки                | Получение прибыли за счет экономии на затратах    | Использование логистической системы розничного торговца | Отсутствуют (переложены на ритейлера)                                       |

Таблица 49 – Основные изменения отношений в цепочке поставок от поставщиков к розничным торговцам

| Существующие отношения                                              | Отношения, к которым надо стремиться                      |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Отношения, построенные на соперничестве                             | Отношения, построенные на сотрудничестве                  |
| Фокус на цене                                                       | Всеобщий контроль затрат, фокус на уровне обслуживания    |
| Большое количество поставщиков                                      | Ограниченное количество поставщиков                       |
| Четкое функциональное разделение                                    | Взаимопересекающиеся функции                              |
| Частые смены поставщиков и краткосрочные закупки                    | Долгосрочные закупки                                      |
| Высокий уровень страховых запасов                                   | Сокращенный цикл заказа и повышенная прозрачность спроса  |
| Излишняя поспешность, вызванная наличием проблем в цепочке поставок | Высококачественное и точное прогнозирование               |
| Доступ к информации ограничен                                       | Информация, доступная в режиме реального времени          |
| Краткосрочные договоры поставок                                     | Высокая надежность цепочки поставок                       |
| Недозагрузка мощностей                                              | Синхронизация операций, обеспечивающая загрузку мощностей |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисциплина «Инновации в торговле» призвана сформировать у выпускников систему инновационных знаний в области торговли с целью эффективного управления не только бизнес-процессами в области коммерческой деятельности и логистики, но и субъектами торговли.

Учебное наглядное пособие будет способствовать более эффективному усвоению достаточно сложного материала, так как при его изучении в данном пособии используются запоминающиеся наглядные формы знаний.

В результате подготовки к занятиям по темам, предусмотренным программой дисциплины, студент должен выполнить следующее:

- овладеть современной концепцией управления инновациями;
- изучить мировые тенденции во внешней среде розничной торговли;
- ознакомиться с тенденциями развития форм и форматов торговли на международном рынке розничной торговли и современными изменениями в логистике ритейла.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Воробьева, Е. М.** Интеллектуальный ресурс современной экономики и проблемы его воспроизводства в Республике Беларусь : учеб. пособие / Е. М. Воробьева. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. – 208 с.

**Государственная** программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 26 мая 2011 г. № 669 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 64.

**Климченя, Л.** Развитие типов магазинов в розничной торговле: зарубежная практика / Л. Климченя // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 10. – С. 53–57.

**Ковалев, Ю. Ю.** Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / Ю. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 187 с.

**Котельников, В. Ю.** Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали) / В. Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.

**Кристофер, М.** Логистика и управление цепочками поставок : [пер. с англ.] / М. Кристофер ; под. общ. ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2004. – С. 286–291.

**Малахова, Н. Н.** Инновации в туризме и сервисе : учеб. пособие / Н. Н. Малахова, Д. С. Ушаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : МарТ : Феникс, 2010. – 244 с.

**Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление : [пер. с англ.] / Э. Ньюмэн, П. Кален ; под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

**Организация и технология торговли** : учеб. / С. Н. Виноградова [и др.] ; под общ. ред. С. Н. Виноградовой. – 3-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2009. – 464 с.

**Отраслевая** программа развития потребительской кооперации на 2011–2015 годы : постановление Правления Белкоопсоюза от 20 окт. 2010 г. № п/з 2. – Минск : Белкоопсоюз, 2010. – 39 с.

**Радаев, В. В.** Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле / В. В. Радаев. – 2-е изд. – М. : ГУ ВШЭ, 2007. – 220 с.

**Тенденции и перспективы развития торговли на региональном потребительском рынке** : отчет о науч.-исслед. работе / О. В. Пигунова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 403 с.

**Уотерс, Д.** Логистика. Управление цепью поставок : [пер. с англ.] / Д. Уотерс. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – С. 499–501.

**Чкалова О. В.** Характеристика розничных торговых предприятий в России и за рубежом / О. В. Чкалова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 83–89.

**Щербаков, В. В.** Основы логистики : учеб. для вузов / под ред. В. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

**Научно-образовательный Интернет-портал «Новая Парадигма»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cycles.newparadigm.ru/index.htm>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

### Три мифа об инновационных стратегиях

| Мифы                                                                                                                                                                                                     | Реальность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Миф 1.</i> Инновации и технологические инновации (превращение научных изобретений в продукцию) – тождественные понятия                                                                                | Так было 10 лет назад. В настоящее время отождествлять инновации с научно-техническими изобретениями – все равно что отождествлять автомобиль со свечой зажигания. В современном мире инновации системны. Они включают в себя не только семь различных направлений – стратегии модели бизнеса, организацию, процессы, технологии, продукцию и маркетинг, – но и все многообразие связей между ними. Технологические инновации не могут эффективно развиваться без инноваций в остальных сферах, как не может прорасти семя, брошенное на сухую почву. На самом деле инновации в области создания новых моделей бизнеса, оптимизации процессов и организационных преобразований являются основным условием успеха в бизнесе. Они создают гибкие компании, которые и становятся хорошо удобренной почвой для взращивания технологических инноваций из семян изобретений                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Миф 2.</i> Венчурные* инвесторы вкладывают деньги в прорывные идеи, изобретения и технологии                                                                                                          | Венчурные инвесторы говорят, что цена прорывным идеям – 10 центов за дюжину. Они вкладывают деньги не в изобретения, а в хороших венчурных предпринимателей и новые модели бизнеса, благодаря которым идеи или технологии могут принести высокие прибыли. То же касается и корпоративных интересов: если их интересует изобретение, они его просто купят. В рамках же своих корпоративных венчурных стратегий они инвестируют в быстро растущие фирмы, и не только ради получения прибыли, но и ради изучения новой модели бизнеса. Передовые крупные компании уже поняли: чтобы выжить в современном стремительно меняющемся мире, им надо учиться вести себя подобно малым – гибким и динамичным – инновационным фирмам. И они учатся гибкости и скорости реакции у таких быстро растущих малых фирм, инвестируя в них или создавая новые инновационные фирмы – спинауты – самостоятельно.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Миф 3.</i> Создание необходимых блоков (хорошие законы плюс венчурный капитал плюс создание инновационных зон, технопарков и т. п.) позволит создать сильную инновационную систему в стране (регионе) | Блочный подход (принцип кубиков «Лего») к созданию инновационной системы и культуры дает такой же результат, как и попытка создания живого человека путем сбора в одном месте его полного анатомического комплекта. Попытки многих стран и регионов мира, даже самих США, создать «Кремниевую долину» путем копирования ее ключевых компонентов провалились. «Кремниевая долина» сильна своим духом предпринимательского творчества, который объединяет в одну дружную семью и крупные корпорации, и молодые фирмы, и инвесторов, и консультантов, и бизнес-инкубаторы, и государственных чиновников. Отношения между ними очень простые и дружеские, пронизанные духом творческого азарта. Все они считают себя гражданами «Кремниевой долины», и все работают на ее процветание. Пример «Кремниевой долины» ярко иллюстрирует ту истину, что при формировании инновационной зоны необходимо освоить главным образом не технологию создания ее отдельных компонентов, а технологию создания между ними эффективного синергического взаимодействия, которое превратило бы анатомический комплект в живое энергичное существо |
| * Венчурный (от англ. venture – рискованный).                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Приложение Б

## Розничные форматы Великобритании

| Формат магазина              | Местоположение (удаленность от потребителя) | Размер                  | Ассортимент                                    | Цены             | Атмосфера                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|
| Общий магазин                | Близко                                      | Малый                   | Различный                                      | Высокие          | Домашняя                                      |
| Магазин смешанного типа      | Близко, далеко                              | Средний                 | Узкий                                          | Средние          | Варьируется                                   |
| Удобный бакалейный магазин   | Близко                                      | Средний                 | Широкий диапазон                               | Высокие          | Загроможденная, компактная                    |
| Супермаркет                  | Близко, окраина города                      | Большой                 | Обширный диапазон, глубокий и широкий          | Низкие           | Оживленная, организованная                    |
| Дискаунтер                   | Близко, далеко, город, окраина              | Средний, большой        | Узкий                                          | Низкие           | Необъятность, величественность                |
| Суперцентр                   | Далеко                                      | Очень большой           | Мультилиния                                    | Низкие           | Необъятность, величественность                |
| Универмаг                    | Город, розничный парк                       | Большой, очень большой  | Широкий диапазон, специально отобранные товары | Высокие          | Высокий статус                                |
| Оптовый клуб                 | Далеко                                      | Очень большой           | Узкий и глубокий диапазон                      | Низкие           | Функциональная                                |
| Торговая точка производителя | Далеко                                      | Малый, средний          | Узкий, определенные линии                      | Низкие           | Спартанская, ориентированная на производство  |
| Универсальный дискаунтер     | Близко, далеко                              | Средний, большой        | Узкий диапазон ценности                        | Низкие           | Беспорядочные просторы                        |
| Торговый молл                | Далеко                                      | Очень большой           | Зависит от наличия розницы                     | Низкие, средние  | Печать высокого качества                      |
| Торговый центр               | Далеко                                      | Средний, большой        | Варьируется с изменением товара                | Низкие           | Тщательный осмотр и поиск выгодной цены       |
| Телевизионный магазин        | Далеко                                      | Средний, большой        | Все, что угодно                                | Низкие           | Безличное, интерактивное, эффективное         |
| Магазин подержанных товаров  | Близко, далеко                              | Малый                   | Ограниченные соответствующими линиями          | Низкие           | Закрытая обстановка                           |
| Массовый мерчандайзер        | Далеко                                      | Большой                 | Узкий                                          | Низкие           | Объем с выбором                               |
| Заказ товаров по почте       | Далеко                                      | Малый, средний, большой | Различный, зависит от компании                 | Средние, высокие | Отдаленность, с присутствием личного элемента |
| Магазин сниженных цен        | Далеко                                      | Средний                 | Ограниченный соответствующими линиями          | Низкие           | Мрачность, тщательный осмотр                  |



## Формы наглядности, характеризующие численность и структуру населения Республики Беларусь

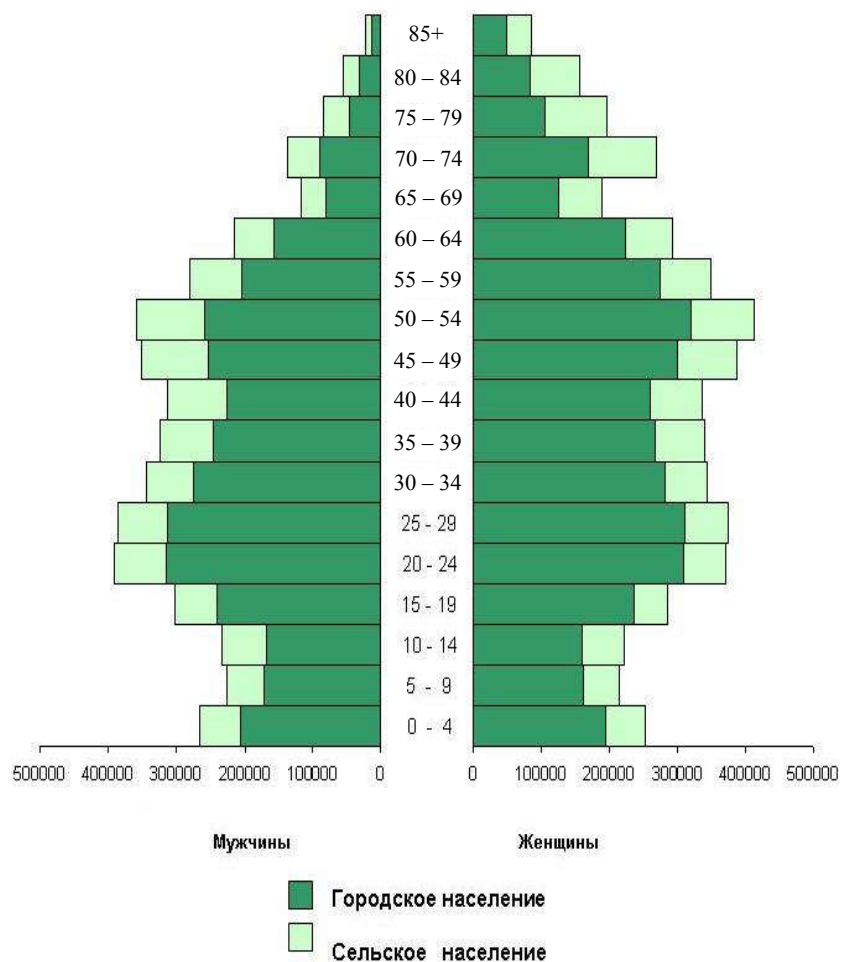


Рисунок В.1 – Половозрастная структура населения Республики Беларусь

Таблица В.1 – Численность и естественный прирост населения Республики Беларусь

[illegible]

Таблица В.2 – **Численность безработных, зарегистрированных в органах по труду, занятости и социальной защите (на конец года) в Республике Беларусь**

| Показатели                                                                               | Годы  |      |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                          | 1995  | 2000 | 2001  | 2002  | 2003  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Численность безработных, тыс. чел.                                                       | 131,0 | 95,8 | 102,9 | 130,5 | 136,1 | 83,0 | 67,9 | 52,0 | 44,1 | 37,3 | 40,3 | 33,1 |
| В том числе:                                                                             |       |      |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| мужчины                                                                                  | 46,7  | 37,6 | 40,8  | 47,8  | 46,1  | 25,5 | 21,1 | 17,7 | 15,2 | 14,7 | 15,7 | 17,3 |
| женщины                                                                                  | 84,3  | 58,2 | 62,1  | 82,7  | 90,0  | 57,5 | 46,8 | 34,3 | 28,9 | 22,6 | 23,0 | 17,4 |
| Уровень зарегистрированной безработицы (в процентах от экономически активного населения) | 2,9   | 2,1  | 2,3   | 2,9   | 3,1   | 1,9  | 1,5  | 1,1  | 1,0  | 0,8  | 0,9  | 0,7  |

*Приложение Г*

### **Формы наглядности, характеризующие качество жизни в Республике Беларусь**

Таблица Г.1 – **Основные социально-экономические показатели уровня жизни населения Республики Беларусь**

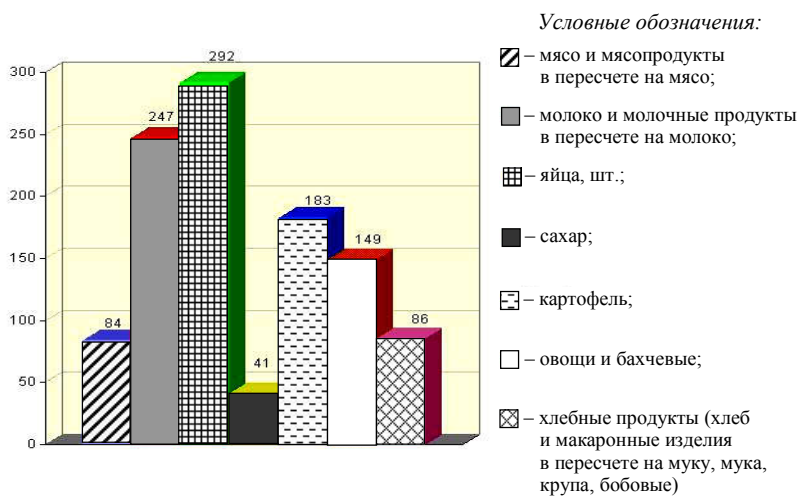
| Показатели                                                                        | Годы  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|                                                                                   | 1995  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010   |
| Денежные доходы в расчете на душу населения, тыс. р. в месяц                      | 515,7 | 46,6  | 96,6  | 144,3 | 193,9 | 253,2 | 333,0 | 422,4 | 511,4 | 658,6 | 766,1 | 952,4  |
| Реальные денежные доходы населения, в процентах к предыдущему году                | 66,4  | 114,1 | 128,1 | 104,1 | 103,9 | 109,8 | 118,4 | 117,8 | 113,2 | 111,8 | 102,7 | 115,1  |
| Реальные располагаемые денежные доходы населения, в процентах к предыдущему году  | 65,1  | 113,8 | 128,1 | 104,0 | 100,7 | 109,3 | 118,1 | 115,9 | 113,1 | 111,8 | 103,7 | 114,8  |
| Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. р. | 755,1 | 58,9  | 123,0 | 189,2 | 250,7 | 347,5 | 463,7 | 582,2 | 694,0 | 868,2 | 981,6 | 1217,3 |
| Реальная заработная плата, в процентах к предыдущему году                         | 95,0  | 112,0 | 129,6 | 107,9 | 103,2 | 117,4 | 120,9 | 117,3 | 110,0 | 109,0 | 100,1 | 115,0  |
| Средний размер назначенных пенсий (на конец года), тыс. р.                        | 387,2 | 36,4  | 65,0  | 89,6  | 113,9 | 172,6 | 211,0 | 277,6 | 328,2 | 389,4 | 429,5 | 584,7  |
| Реальный размер назначенных пенсий, в процентах к предыдущему году                | 130,3 | 143,2 | 122,1 | 102,3 | 101,4 | 132,4 | 113,2 | 123,4 | 105,4 | 104,7 | 100,2 | 123,9  |



Условные обозначения:

- — оплата труда;      ■ — трансферты населению;
- — доходы от собственности;      ■ — прочие доходы

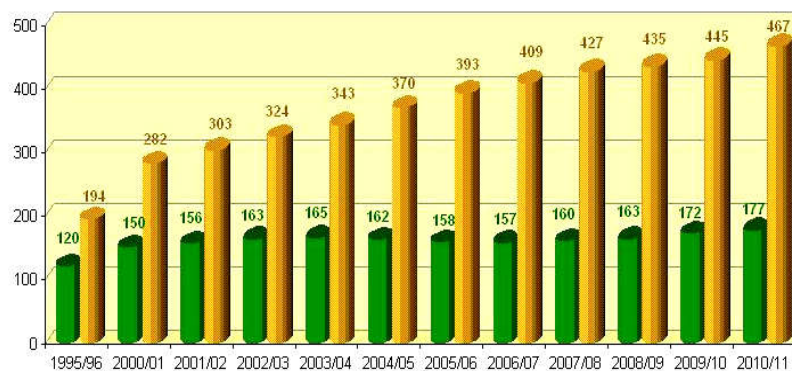
Рисунок Г.1 – Структура денежных доходов населения в Республике Беларусь (в % к итогу)



Условные обозначения:

- — мясо и мясопродукты в пересчете на мясо;
- — молоко и молочные продукты в пересчете на молоко;
- — яйца, шт.;
- — сахар;
- — картофель;
- — овощи и бахчевые;
- — хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупа, бобовые)

Рисунок Г.2 – Потребление основных продуктов питания в 2010 г. в Республике Беларусь (на душу населения в год, кг)



Условные обозначения:

- — учащиеся;
- — студенты

Рисунок Г.3 – Численность обучающихся в учреждениях, обеспечивающих получение среднего специального и высшего образования, на 10 000 человек населения, в Республике Беларусь (на начало учебного года, чел.)

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                                                                           | 3  |
| Раздел I. Концептуальные основы инновационного развития<br>Республики Беларусь в контексте мировых тенденций<br>развития экономики ..... | 5  |
| Тема 1. Качественные особенности постиндустриальной<br>экономики .....                                                                   | 5  |
| Тема 2 Модель инновационного развития<br>Республики Беларусь .....                                                                       | 9  |
| Раздел II. Концептуальные основы управления инновациями.....                                                                             | 18 |
| Тема 3. Инновации в рыночной экономике: понятийный<br>аппарат.....                                                                       | 18 |
| Тема 4. Современная концепция управления<br>инновациями .....                                                                            | 33 |
| Раздел III. Торговля как сфера инновационной деятельности .....                                                                          | 42 |
| Тема 5. Розничная торговля как отрасль.....                                                                                              | 42 |
| Тема 6. Внешняя среда розничной торговли:<br>мировые тенденции .....                                                                     | 57 |
| Тема 7. Появление и развитие новых форм и форматов<br>розничной торговли на мировом розничном рынке.....                                 | 70 |
| Тема 8. Инновации в логистике ритейла.....                                                                                               | 83 |
| Заключение.....                                                                                                                          | 95 |
| Список рекомендуемой литературы .....                                                                                                    | 96 |
| Приложения .....                                                                                                                         | 98 |

Учебное издание

## **ИННОВАЦИИ В ТОРГОВЛЕ**

**Учебное наглядное пособие  
для студентов специальности 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность» специализации  
1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность  
на рынке товаров народного потребления»,  
специальности 1-26 02 05 «Логистика» и слушателей  
специального факультета по переподготовке кадров  
ОСП «Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров»**

Автор-составитель  
**Пигунова Ольга Владимировна**

Редактор Т. Н. Мисюрова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 15.08.12. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,50. Тираж 270 экз.

Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.